

**MONTAJE DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE
TEXTILES Y CONFECCIONES EN COLOMBIA**

**EDER ALEIXO ORJUELA DÍAZ
JOHANA PAOLA RUEDA BUENAVENTURA
JUAN CARLOS SANTACRUZ MARTÍNEZ**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA “JULIO GARAVITO”
UNIDAD DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2013**

**MONTAJE DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE
TEXTILES Y CONFECCIONES EN COLOMBIA**

**EDER ALEIXO ORJUELA DÍAZ
JOHANA PAOLA RUEDA BUENAVENTURA
JUAN CARLOS SANTACRUZ MARTÍNEZ**

**Informe Final del Trabajo de Grado para Optar el Título de Especialista en
Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos**

**Director
ING. DANIEL SALAZAR FERRO**

**ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA “JULIO GARAVITO”
UNIDAD DE PROYECTOS
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
BOGOTÁ D.C.
2013**

Nota de aceptación:

Manifiesto que el presente Trabajo de Grado “Realizar el Estudio de Pre-factibilidad para el Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones en Colombia” Cumple con los requisitos exigidos por la Especialización para que sus autores Opten al título de Especialistas en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos y recibe nota aprobatoria.

Ing. Daniel Salazar Ferro
Director Trabajo de Grado

Bogotá D.C., Abril 29 de 2013

A nuestras familias, como una muestra de cariño y agradecimiento por ser pilares fundamentales de nuestro crecimiento, porque sin limitar esfuerzo alguno han dedicado su tiempo para formarnos. Sus valores morales, tenacidad y perseverancia han hecho de ellos un ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a mis padres y hermana por su apoyo incondicional y motivación durante esta etapa de mi vida; al Ingeniero Daniel Salazar Ferro por su compromiso con el Trabajo de Grado y sus excelentes aportes a lo largo del desarrollo del mismo; a Paola Rueda y Juan Carlos Santacruz por su apoyo y, en especial, por brindarme su valiosa amistad y a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo exitoso del presente Trabajo de Grado.

Eder Aleixo Orjuela Díaz.

Gracias a Dios por la perseverancia, fuerza y valor para culminar esta etapa. A mi familia por su constante apoyo. A mis amigos Eder y Juan Carlos por el trabajo en equipo, sus valiosos aportes y, especialmente, su calidad humana. Al Ingeniero Daniel Salazar por su asesoría de calidad para este Proyecto y a todas aquellas personas que hicieron posible el desarrollo de este Trabajo de Grado.

Johana Paola Rueda Buenaventura.

Los más sinceros agradecimientos a Dios y a mi familia por su invaluable apoyo en el desarrollo de éste Trabajo de Grado. A Paola Rueda y Eder Orjuela que, como amigos y como Equipo de Trabajo, dieron lo mejor de sí mismos y me permitieron crecer como persona y como profesional. Finalmente al Ingeniero Daniel Salazar por su constante orientación y a todos aquellos que aportaron a la culminación exitosa de esta etapa.

Juan Carlos Santacruz Martínez.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PERFIL ACTUAL DEL PROYECTO	2
1.1 <i>Identificación del Proyecto</i>	<i>2</i>
1.2 <i>Propósito del Proyecto (metas específicas).....</i>	<i>2</i>
1.3 <i>Project Charter</i>	<i>2</i>
1.4 <i>Análisis de las partes interesadas y estrategias para su manejo.....</i>	<i>3</i>
1.4.1 <i>Registro de Stakeholders.....</i>	<i>3</i>
1.4.2 <i>Clasificación y Estrategias de Manejo de Stakeholders.....</i>	<i>6</i>
1.4.3 <i>Matriz de Comunicaciones</i>	<i>8</i>
1.5 <i>Requerimientos priorizados de los Stakeholders del proyecto.....</i>	<i>10</i>
1.6 <i>Entregables del Proyecto</i>	<i>10</i>
1.7 <i>Procesos de producción del producto del Trabajo de Grado</i>	<i>11</i>
1.8 <i>Interacciones del Proyecto con su entorno.....</i>	<i>11</i>
2. IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO – IAEP	15
2.1 <i>Revisión y análisis de las estrategias globales, nacionales, regionales, locales y sectoriales que puedan afectar el Proyecto</i>	<i>15</i>
2.2 <i>Planteamiento del Proyecto</i>	<i>17</i>
2.2.1 <i>Nombre del Proyecto.....</i>	<i>17</i>
2.2.2 <i>Propósito del proyecto y objetivo estratégico de la organización al cual contribuye</i>	<i>17</i>
2.2.3 <i>Antecedentes.....</i>	<i>17</i>
2.2.4 <i>Justificación o razón de ser del proyecto.....</i>	<i>18</i>
2.2.5 <i>Producto y entregables principales del proyecto</i>	<i>19</i>
2.2.6 <i>Otros aspectos especiales</i>	<i>19</i>
2.3 <i>Alineación Estratégica del Proyecto</i>	<i>20</i>
2.4 <i>Implicaciones para Etapas Posteriores.....</i>	<i>20</i>
2.5 <i>Project Charter</i>	<i>21</i>
2.6 <i>Stakeholders.....</i>	<i>21</i>
2.6.1 <i>Análisis de las partes interesadas (Stakeholders).....</i>	<i>21</i>
2.6.2 <i>Requerimientos Priorizados de los Stakeholders.....</i>	<i>21</i>
3. FORMULACIÓN DEL PROYECTO	22
3.1 <i>ESTUDIOS DE MERCADO</i>	<i>22</i>
3.1.1 <i>HALLAZGOS.....</i>	<i>22</i>
3.1.2 <i>ALTERNATIVAS ANALIZADAS.....</i>	<i>49</i>
3.1.3 <i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>50</i>
3.1.4 <i>RECOMENDACIONES</i>	<i>73</i>
3.1.5 <i>SOPORTES DE LOS ANÁLISIS ADELANTADOS.....</i>	<i>76</i>
3.1.6 <i>COSTOS Y BENEFICIOS.....</i>	<i>84</i>
3.2 <i>ESTUDIO TÉCNICO</i>	<i>85</i>
3.2.1 <i>HALLAZGOS.....</i>	<i>85</i>
3.2.2 <i>ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS</i>	<i>104</i>
3.2.3 <i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>107</i>
3.2.4 <i>RECOMENDACIONES</i>	<i>109</i>

3.2.5	COSTOS Y BENEFICIOS	111
3.3	<i>ESTUDIO AMBIENTAL</i>	112
3.3.1	HALLAZGOS	112
3.3.2	CONCLUSIONES.....	115
3.3.3	RECOMENDACIONES	116
3.4	<i>ESTUDIO ADMINISTRATIVO</i>	119
3.4.1	HALLAZGOS	119
3.4.2	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	127
3.4.3	CONCLUSIONES.....	128
3.4.4	RECOMENDACIONES	131
3.5	<i>ESTUDIOS DE COSTOS Y BENEFICIOS, PRESUPUESTOS, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO</i>	148
3.5.1	HALLAZGOS	148
3.5.2	ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS	155
3.5.3	CONCLUSIONES.....	155
3.5.4	RECOMENDACIONES	158
3.6	<i>EVALUACIÓN FINANCIERA</i>	159
3.6.1	HALLAZGOS	159
3.6.2	CONCLUSIONES.....	162
3.6.3	RECOMENDACIONES	165
3.6.4	SOPORTES A LOS ANALISIS ADELANTADOS	165
4.	ALTERNATIVA SELECCIONADA	168
5.	GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO.....	170
5.1	<i>PLAN DE GERENCIA</i>	170
5.1.1	PROCESO DE INICIACIÓN.....	170
5.1.2	PROCESO DE PLANEACIÓN	177
5.1.3	DESCRIPCIÓN DE LA EJECUCIÓN	211
5.1.4	SEGUIMIENTO Y CONTROL	213
5.1.5	CIERRE	219
5.2	<i>CONTRIBUCIONES A LA ESPECIALIZACIÓN</i>	220
5.2.1	Portal Web <i>Trade Map</i>	220
5.2.2	Herramienta Informática <i>Minitab</i>	222
5.3	<i>EJERCICIO DE HABILIDADES GERENCIALES</i>	226
	BIBLIOGRAFÍA.....	229

ANEXOS

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Ciudades representativas para el Sector de Textiles y Confecciones.....	XX
Gráfica 2. Organigrama para la operación de la Comercializadora Internacional.....	XXI
Gráfica 3. Cadena de valor del sector de textiles y confecciones	23
Gráfica 4. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	24
Gráfica 5. Principales productores de textiles en Colombia	34
Gráfica 6. Principales productores de confecciones en Colombia	35
Gráfica 7. Proceso interno típico de una empresa exportadora	86
Gráfica 8. Proceso externo típico de una empresa exportadora	91
Gráfica 9. Puertos marítimos colombianos con acceso al Océano Pacífico y Atlántico.....	94
Gráfica 10. Disponibilidad aérea desde Colombia hacia destinos internacionales	95
Gráfica 11. Ciudades representativas para el Sector de Textiles y Confecciones.....	96
Gráfica 12. Destinos en Estados Unidos a través de rutas marítimas	98
Gráfica 13. Destinos en Canadá a través de rutas marítimas	101
Gráfica 14. Destinos en Estados Unidos a través de rutas aéreas	102
Gráfica 15. Destinos en Canadá a través de rutas aéreas.....	103
Gráfica 16. Layout de la bodega de la Comercializadora Internacional	110
Gráfica 17. Procesos para el montaje de la Comercializadora Internacional.....	121
Gráfica 18. Mapa de procesos de la operación de la Comercializadora Internacional	123
Gráfica 19. Organigrama para el montaje de la Comercializadora Internacional.....	129
Gráfica 20. Organigrama para la operación de la Comercializadora Internacional.....	130
Gráfica 21. Organigrama del Trabajo de Grado.....	202
Gráfica 22. Organigrama del Proyecto.....	202
Gráfica 23. Matriz de asignación de responsabilidades	203
Gráfica 24. Ventana inicial del Portal Web Trade Map	221
Gráfica 25. Imagen del video de captación del Portal Web.....	222
Gráfica 26. Pantalla Inicial de Minitab 16.....	224
Gráfica 27. Pantalla de opción del Método Holt Winters en Minitab 16	224
Gráfica 28. Pantalla de criterios del Método Holt Winters	225

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Mayores demandantes de confecciones colombianas en el año 2011	XIX
Figura 2. Seguimiento Earned Value Management	XXIV
Figura 3. Análisis Poder + Interés Stakeholders del Proyecto.....	6
Figura 4. Exportaciones totales de textiles y confecciones (miles de millones de pesos)	18
Figura 5. Exportaciones de textiles por tipo de producto.....	29
Figura 6. Exportaciones de confecciones por tipo de producto.....	30
Figura 7. Participación de oferentes más representativos de textiles a nivel mundial	31
Figura 8. Participación oferentes más representativos de confecciones a nivel mundial	32
Figura 9. Producción colombiana de textiles y confecciones 2006-2011 (US\$ Millones).....	34
Figura 10. Importaciones de textiles por tipo de producto	36
Figura 11. Importaciones de confecciones por tipo de producto	37
Figura 12. Participación demandantes más representativos de textiles a nivel mundial	38
Figura 13. Participación demandantes más representativos de confecciones a nivel mundial	39
Figura 14. Mayores demandantes de textiles colombianos en el año 2011	40
Figura 15. Mayores demandantes de confecciones colombianas en el año 2011	41
Figura 16. Estacionalidad demanda de textiles	42
Figura 17. Estacionalidad demanda de confecciones	43
Figura 18. Proyección mensual de tejidos de punto	54
Figura 19. Proyección mensual de tejidos impregnados	55
Figura 20. Proyección mensual de tejidos especiales	55
Figura 21. Proyección mensual de alfombras.....	56
Figura 22. Proyección mensual prendas de vestir de punto.....	57
Figura 23. Proyección mensual prendas de vestir excepto de punto.....	57
Figura 24. Proyección mensual de calzado	58
Figura 25. Proyección mensual demás artículos confeccionados.....	58
Figura 26. Proyección mensual de sombrerería y sus partes	59
Figura 27. Importación de confecciones realizada por Estados Unidos para las diferentes categorías pertenecientes a confecciones.....	60
Figura 28. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir de punto para Estados Unidos.....	60
Figura 29. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir, excepto los de punto para Estados Unidos	61
Figura 30. Proyección demanda de demás artículos textiles confeccionados para Estados Unidos.....	61
Figura 31. Proyección demanda de sombrerería y sus partes para Estados Unidos	62
Figura 32. Proyección demanda de calzado para Estados Unidos.....	62
Figura 33. Importación de confecciones realizada por Canadá para las diferentes categorías pertenecientes a confecciones.....	64
Figura 34. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir de punto para Canadá	65
Figura 35. Proyección demanda prendas y complementos de vestir, excepto los de punto para Canadá	65
Figura 36. Proyección demanda demás artículos textiles confeccionados para Canadá.....	66
Figura 37. Proyección demanda de sombrerería y sus partes para Canadá	66
Figura 38. Proyección demanda de calzado para Canadá.....	67
Figura 39. Importación de confecciones realizada por Europa para las diferentes categorías pertenecientes a confecciones.....	68
Figura 40. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir de punto para Europa	69

Figura 41. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir, excepto los de punto para Europa	69
Figura 42. Proyección demanda demás artículos textiles confeccionados para Europa	70
Figura 43. Proyección demanda de sombrerería y sus partes para Europa	70
Figura 44. Proyección demanda de calzado para Europa	71
Figura 45. Gráfica de probabilidad para tejidos de punto	78
Figura 46. Gráfica de probabilidad para tejidos impregnados	78
Figura 47. Gráfica de probabilidad para tejidos especiales	79
Figura 48. Gráfica de probabilidad para alfombras.....	79
Figura 49. Gráfica de probabilidad para prendas de vestir de punto.....	81
Figura 50. Gráfica de probabilidad para prendas de vestir excepto punto.....	81
Figura 51. Gráfica de probabilidad para demás artículos confeccionados.....	82
Figura 52. Gráfica de probabilidad para calzado	82
Figura 53. Gráfica de probabilidad para sombrerería	83
Figura 54. WACC Nominal en Pesos	159
Figura 55. Flujo de Fondos del Proyecto	161
Figura 56. Flujo de Fondos del Accionista	161
Figura 57. Análisis Poder + Interés Stakeholders del Trabajo de Grado	175
Figura 58. Cronograma del Proyecto	193
Figura 59. Presupuesto acumulado Trabajo de Grado.....	194
Figura 60. Seguimiento Índice de Desempeño en Costos.....	213
Figura 61. Seguimiento Índice de Desempeño en Cronograma.....	214
Figura 62. Seguimiento Earned Value Management	215
Figura 63. Calidad de los Entregables	215

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Oportunidades y Necesidades que atenderá el proyecto.....	XVIII
Tabla 2. Indicadores de rentabilidad para el proyecto y el inversionista	XXII
Tabla 3. Contribución del proyecto a los objetivos estratégicos de instituciones involucradas ..	2
Tabla 4. Análisis de Stakeholders del Proyecto.....	3
Tabla 5. Análisis Poder + Interés Stakeholders del Proyecto.....	6
Tabla 6. Clasificación y estrategias para el manejo de Stakeholders del Proyecto	7
Tabla 7. Matriz de comunicaciones del Proyecto.....	8
Tabla 8. Requerimientos del negocio.....	10
Tabla 9. Procesos de Producción del Producto del Trabajo de Grado	11
Tabla 10. Competidores de la industria – Rivalidad Competitiva	25
Tabla 11. Participantes Potenciales – Riesgos de nuevas empresas.....	26
Tabla 12. Compradores – Poder de negociación de los compradores	27
Tabla 13. Proveedores – Poder de negociación de los proveedores.....	28
Tabla 14. Oferta de productos (textiles) a nivel mundial (millones de dólares).....	29
Tabla 15. Oferta de productos (confecciones) a nivel mundial (millones de dólares).....	30
Tabla 16. Valor exportado de textiles por participante.....	32
Tabla 17. Valor exportado de confecciones por participante.....	33
Tabla 18. Demanda de productos (textiles) a nivel mundial (millones de dólares)	36
Tabla 19. Demanda de productos (confecciones) a nivel mundial (millones de dólares)	37
Tabla 20. Valor importado de textiles por participante.....	38
Tabla 21. Valor importado de confecciones por participante.....	39
Tabla 22. Compañías similares analizadas para establecer comportamiento de ventas	43
Tabla 23. Productos exportados por empresas del sector confecciones	46
Tabla 24. Identificación precio por tonelada en el 2011	48
Tabla 25. Análisis de alternativas por sector	49
Tabla 26. Análisis de alternativas por destino.....	49
Tabla 27. Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).....	52
Tabla 28. Ratas de crecimiento de demanda mundial de textiles 2010 - 2017.....	56
Tabla 29. Ratas de crecimiento de demanda mundial de confecciones 2010 - 2017.....	59
Tabla 30. Ratas de crecimiento demanda estadounidense confecciones 2010 – 2017	63
Tabla 31. Relación de productos segmento prendas y complementos de vestir de punto	63
Tabla 32. Ratas de crecimiento de la demanda en Estados Unidos de productos pertenecientes al segmento prendas y complementos de vestir de punto.....	64
Tabla 33. Ratas de crecimiento de demanda canadiense de confecciones 2010 – 2017	67
Tabla 34. Ratas de crecimiento de la demanda en Canadá de productos pertenecientes al segmento prendas y complementos de vestir de punto	68
Tabla 35. Ratas de crecimiento demanda europea de confecciones 2010 – 2017	71
Tabla 36. Productos seleccionados para exportación	72
Tabla 37. Identificación precio por tonelada en el 2013	74
Tabla 38. Estimación de costos para la creación, actualización y mantenimiento del sitio web	76
Tabla 39. Estimación de costos para la participación en eventos de moda.....	76
Tabla 40. Pruebas de bondad para distribución de probabilidad de segmentos del sector textil	77
Tabla 41. Índices de curtosis y simetría de las series de datos de textiles	80
Tabla 42. Pruebas de bondad para distribución de probabilidad de segmentos del sector confecciones.....	80
Tabla 43. Índices de curtosis y simetría de las series de datos de confecciones	83
Tabla 44. Partidas arancelarias aplicables al proyecto.....	87

Tabla 45. INCOTERMS para todo tipo de transporte incluido multimodal	88
Tabla 46. INCOTERMS para transporte marítimo	88
Tabla 47. Medios de pago para comercio internacional	90
Tabla 48. Tiempo viaje sin conexión desde puertos colombianos hacia ciudades estadounidenses.....	98
Tabla 49. Tiempo viaje con conexión desde puertos colombianos hacia ciudades estadounidenses.....	99
Tabla 50. Tiempo de viaje con conexión desde puertos colombianos hacia ciudades canadienses.....	101
Tabla 51. Empresas por departamento en la Superintendencia de Sociedades	104
Tabla 52. Variación anual en Producción y Ventas para confección y prendas de vestir en Medellín y Bogotá.....	104
Tabla 53. Costo de transporte por tonelada desde productoras hasta puertos de embarques	106
Tabla 54. Impactos ambientales en la ejecución del proyecto	112
Tabla 55. Impactos ambientales en el transporte marítimo	113
Tabla 56. Impactos ambientales en el transporte terrestre.....	114
Tabla 57. Impactos ambientales del bodegaje.....	114
Tabla 58. Recomendaciones para la mitigación de impactos ambientales en la ejecución del proyecto	116
Tabla 59. Recomendaciones para la mitigación de los impactos ambientales en el uso de transporte marítimo.....	117
Tabla 60. Recomendaciones para mitigación de los impactos ambientales en el uso de transporte terrestre	118
Tabla 61. Recomendaciones para la mitigación de los impactos ambientales en bodegaje ..	118
Tabla 62. Actividades para el montaje de la Comercializadora Internacional	121
Tabla 63. Actividades por área funcional de la operación de la Comercializadora Internacional	122
Tabla 64. Alternativas de estructura organizacional para el montaje de la Comercializadora Internacional	127
Tabla 65. Alternativas de estructura organizacional para la operación de la Comercializadora Internacional	127
Tabla 66. Descripción de las direcciones que conforman la compañía	130
Tabla 67. Objetivos comerciales de la C.I. a corto, mediano y largo plazo.....	134
Tabla 68. Desarrollo de corto plazo para objetivos comerciales (1).....	135
Tabla 69. Desarrollo de corto plazo para objetivos comerciales (2).....	136
Tabla 70. Objetivos organizacionales de la C.I. a corto, mediano y largo plazo	136
Tabla 71. Desarrollo de corto plazo para objetivos organizacionales	137
Tabla 72. Objetivos financieras de la C.I. a corto, mediano y largo plazo.....	137
Tabla 73. Desarrollo de corto plazo para objetivos financieros	138
Tabla 74. Requerimientos de personal y perfiles de cargo para el montaje de la Comercializadora Internacional.....	139
Tabla 75. Requerimientos de personal y perfiles de cargo para la operación de la Comercializadora Internacional.....	141
Tabla 76. Requerimientos de infraestructura administrativa para la ejecución del proyecto ..	144
Tabla 77. Requerimientos de infraestructura administrativa para la operación de la C.I.....	144
Tabla 78. Identificación y clasificación de conceptos asociados al proyecto	149
Tabla 79. Supuestos macroeconómicos	151
Tabla 80. Cálculo para determinar el incremento del transporte de carga en Colombia	152
Tabla 81. Salarios nómina administrativa y de ventas.....	152
Tabla 82. Gastos unitarios por servicios administrativos.....	153

Tabla 83. Costos y beneficios del Estudio de Mercados	154
Tabla 84. Costos y beneficios del Estudio Técnico	154
Tabla 85. Costos y beneficios del Estudio Administrativo	154
Tabla 86. Alternativas de financiación en peso colombiano (COP)	155
Tabla 87. Alternativas de financiación en dólares americanos (USD)	155
Tabla 88. Estado de Resultados a cinco años	156
Tabla 89. Balance General a cinco años	156
Tabla 90. Criterios de aceptación del proyecto	160
Tabla 91. Flujo de Fondos del Proyecto	160
Tabla 92. Flujo de Fondos del Accionista	161
Tabla 93. Indicadores de rentabilidad para el proyecto y el inversionista	162
Tabla 94. Indicadores Financieros	163
Tabla 95. Análisis de sensibilidad - Ventas.....	164
Tabla 96. Análisis de sensibilidad - WACC.....	164
Tabla 97. Análisis de sensibilidad – Capital de Trabajo	165
Tabla 98. Cálculo del WACC.....	167
Tabla 99. Contribución del proyecto a los objetivos estratégicos de instituciones involucradas	171
Tabla 100. Análisis de Stakeholders del Trabajo de Grado.....	173
Tabla 101. Análisis Poder + Interés Stakeholders del Trabajo de Grado.....	175
Tabla 102. Clasificación y estrategias para el manejo de Stakeholders del Trabajo de Grado	176
Tabla 103. Requerimientos del negocio.....	178
Tabla 104. Requerimientos de gerencia	178
Tabla 105. Requerimientos funcionales del producto	179
Tabla 106. Requerimientos No funcionales del producto	181
Tabla 107. Matriz de trazabilidad de requerimientos del negocio	183
Tabla 108. Matriz de trazabilidad de requerimientos de gerencia	184
Tabla 109. Matriz de trazabilidad de requerimientos funcionales del producto	185
Tabla 110. Matriz de trazabilidad de requerimientos No funcionales del producto.....	189
Tabla 111. WBS del Trabajo de Grado	194
Tabla 112. Diccionario WBS del Trabajo de Grado	195
Tabla 113. Matriz de comunicaciones del Proyecto	205
Tabla 114. Matriz de comunicaciones del Trabajo de Grado	207
Tabla 115. Riesgos identificados del Trabajo de Grado	209
Tabla 116. Alternativas de respuesta a los riesgos identificados	210

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO A	Formulario Certificado al Proveedor - CP	234
ANEXO B	Acuerdo de Promoción Comercial Colombia Certificado De Origen / Certificate of Origin	237
ANEXO C	Formulario Declaración de Exportación	241
ANEXO D	Formulario Declaración de Cambio	243
ANEXO E	Formulario Solicitud de Devolución y/o Compensación de Tributos Aduaneros	245
ANEXO F	Régimen Especial de las Sociedades de Comercialización Internacional (C.I.)	247
ANEXO G	Proceso de Constitución de la Comercializadora Internacional	249
ANEXO H	Implicaciones Tributarias y Compromisos de la Comercializadora Internacional	251

GLOSARIO

Acetato de celulosa: Fibra sintética que proviene de la pulpa de madera y es utilizada para la fabricación de productos de higiene, filtros de cigarrillo, herramientas y textiles.

Actual Cost: El *Actual Cost* o Valor Actual es el valor real del trabajo que se ha realizado hasta el momento de la medición.

ANDI: La ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa.

Arancel: El arancel hace referencia a un impuesto que se debe pagar por los bienes que son importados a un país determinado.

ASCOLTEX: ASCOLTEX es la Asociación Colombiana de Productores Textiles.

Asimetría: La asimetría es una media que permite identificar y estudiar la deformación horizontal de los valores de la variable respecto al valor central de la media.

ASOCONFECIÓN: ASOCONFECIÓN es la Asociación de Confeccionistas de Colombia.

B/L: El *Bill of Lading* es un documento de transporte marítimo puerto a puerto en donde se especifica qué mercancía fue embarcada y cuál es el estado de la misma. Adicionalmente, de acuerdo a las condiciones plasmadas en dicho documento, constituye un Contrato de Transporte.

BANCOLDEX: El Banco para el Desarrollo Empresarial y el Comercio Exterior (BANCOLDEX) es un establecimiento que opera a través de instituciones financieras (bancos, cooperativas de ahorro y crédito, entre otros) para atender las necesidades de crédito de todas las empresas.

BCE (Banco Central Europeo): El Banco Central Europeo es una institución que tiene como objetivo mantener el poder adquisitivo del euro, permitiendo a su vez la estabilidad de precios en la zona euro.

C.I. (Comercializadora Internacional): Las Comercializadoras Internacionales son organizaciones que, de acuerdo a la normatividad vigente, tienen por objeto la comercialización de productos a nivel internacional.

Capital pagado: El Capital pagado es una proporción del Capital Suscrito que efectivamente ha sido desembolsado por los socios.

Capital social: El Capital social es un aporte en dinero o en bienes que los socios de una empresa le ceden a ésta sin el derecho de devolución.

Capital suscrito: El Capital Suscrito hace referencia al capital que los socios se comprometen a desembolsarle a la organización dentro de un periodo de tiempo determinado.

Carta de Crédito: La Carta de Crédito es un documento formal que es utilizado para garantizar que un banco emisor realizará el pago correspondiente, por solicitud del cliente (importador), a un exportador en otro país.

Certificado al Proveedor (C-P): De acuerdo al decreto 0380 del 16 de febrero de 2012, el certificado al proveedor *“es el documento en el que consta que las Sociedades de Comercialización Internacional, autorizadas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, reciben de sus proveedores productos colombianos adquiridos a cualquier título en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas, y se obligan a exportarlos en su mismo estado o una vez transformados...”*.

Certificado de Origen: El Certificado de Origen es un documento el cual certifica que el bien a exportar cumple con las normas de origen negociadas en los acuerdos de integración, Tratados de Libre Comercios, Sistemas generales de preferencias y, por lo tanto, genera beneficios en tarifas arancelarias al exportador.

Certificado de Rembolso Tributario: El Certificado de Rembolso Tributario (CERT) es un instrumento de apoyo a las exportaciones, cuyos niveles fija el Gobierno Nacional a ciertos productos y mercados, por lo cual, el Banco de la República emite un título valor en donde se rembolsa parte o la totalidad de los impuestos indirectos, tasas y contribuciones que ha pagado el exportador.

CIF: CIF (*Cost, Insurance, and Freight*) hace referencia a una norma INCOTERM en donde se especifica que el transporte de mercancía es responsabilidad total del exportador (asumiendo todos los seguros involucrados). En este caso el importador sólo necesita adquirir un seguro de cobertura mínima.

Código de Comercio: Es un conglomerado de normas y principios que reglamentan las relaciones mercantiles.

CONPES: El CONPES es el Consejo Nacional de Política Económica y Social el cual ha sido catalogado como el principal organismo de coordinación económica de Colombia que tiene como tarea principal la orientación de la política macro en el país.

Curtosis: Es una medida que determina el grado de concentración de los valores alrededor de la zona central de la distribución. La curtosis indica qué tan apuntada o aplanada es una distribución con respecto a una distribución normal. Una Curtosis positiva indica una distribución relativamente apuntada y la negativa indica una distribución relativamente aplanada.

Declaración de cambio: La declaración de cambio es un documento que se presenta ante el Banco de la República con la finalidad de registrar el ingreso y salidas de divisas.

Declaración de exportación: La declaración de exportación es el documento presentado a la aduana y utilizado por esta entidad con el objeto de liquidación y cobro de impuestos y tasas, así como para la generación de bases de datos estadísticos.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE): El DANE es la entidad colombiana responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales del país.

DIAN: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN) es una entidad la cual garantiza que todas las obligaciones tributarias aduaneras y cambiarias se cumplan de acuerdo a la normatividad vigente; adicionalmente, facilita que las operaciones de comercio internacional se realicen de tal manera que predomine la transparencia, equidad y legalidad.

Distribución leptocúrtica: Una distribución es leptocúrtica cuando su curva es relativamente elevada tomando como referencia la distribución normal.

Distribución platicúrtica: Una distribución es platicúrtica cuando su curva es aplanada tomando como referencia la distribución normal.

Divisa: Se emplea para designar la moneda extranjera que participa en el sistema de pagos internacional.

DTF (Depósito a término fijo): La DTF es una tasa utilizada por entidades financieras para calcular los intereses que reconocerán a los certificados de depósito a término (CDT) con duración de 90 días.

Earned Value: El *Earned Value* o Valor Ganado es el valor exacto del trabajo que realmente se ha finalizado hasta el momento de la medición.

Ebitda: El Indicador Financiero Ebitda es utilizado para conocer la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; con este indicador se puede obtener de manera clara el rendimiento operativo de las empresas

ECF: ECF (Libre de Cloro Elemental – *Elementary Chlorine Free*) es un tipo de papel que, durante su proceso de producción, utiliza dióxido de cloro para el blanqueamiento del mismo. En este proceso se elimina la utilización de cloro elemental, el cual es un contaminante para el medio ambiente.

ERP: Un *Enterprise Resource Planning* es un sistema informático que permite realizar la planificación y organización empresarial de aspectos relacionados con la distribución, producción, inventario, entre otros.

FED: La FED hace referencia al Sistema de Reserva Federal el cual es un conjunto de bancos estadounidenses que se encargan de acumular y disponer de todos los fondos monetarios del sistema financiero de Estados Unidos.

FMI (Fondo Monetario Internacional): El FMI es una organización que tiene la función de supervisar el sistema monetario internacional y hacer seguimiento de las políticas económicas de los 188 países miembros.

FOB: FOB (*Free on Board*) hace referencia a una norma INCOTERM en donde se especifica que la mercancía es responsabilidad del vendedor hasta que ésta se embarque en el navío de transporte.

Fuel Oil/Bunkers: El *Fuel Oil/Bunkers* es un combustible proveniente del proceso de refinación de petróleo el cual es utilizado principalmente en motores de embarcaciones marítimas.

I+D+i: La expresión I+D+i hace referencia a Investigación, Desarrollo e Innovación.

INCOTERMS: Los INCOTERMS son un conjunto de reglas a nivel internacional que son utilizadas para la interpretación de términos comerciales relacionados a los contratos de compraventa, especificando claramente los derechos y obligaciones de las partes en relación a la entrega de mercancías.

INEXMODA (Instituto para la Exportación y la Moda): El Instituto para la exportación y la moda se focaliza en generar herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación e internacionalización para el Sistema de la Moda.

Input: Información ofrecida.

Leverage: El indicador *Leverage* es utilizado para determinar el nivel de endeudamiento de una organización o proyecto en relación a sus activos y patrimonio.

IPC (Índice de Precios al Consumidor): De acuerdo con el DANE, el IPC es un índice de canasta fija que permite una actualización más rápida de la canasta para seguimiento de precios, según evolucione o cambie el gasto de consumo de los hogares de un país.

IVA (Impuesto al valor agregado): El IVA, según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, es un impuesto del orden nacional que recae sobre el consumo de bienes, servicios y explotación de juegos de suerte y azar.

Matrícula Mercantil: La matrícula mercantil es un documento en donde se permite que los empresarios puedan ejercer cualquier actividad mercantil; adicionalmente, acredita públicamente su calidad de comerciantes.

Método Holt Winters: El Método Holt Winters es una aproximación estadística que permite realizar el estudio de tendencias a través de predicciones o proyecciones del futuro a mediano y/o largo plazo.

MUISCA: MUISCA hace referencia a un modelo de gestión virtual utilizado por la DIAN para facilitar el proceso de recaudo

NIT: De acuerdo con la DIAN “*el Número de Identificación Tributaria (NIT) constituye el número de identificación de los inscritos en el RUT. Permite individualizar a los*

contribuyentes y usuarios, para todos los efectos en materia tributaria, aduanera y cambiaria...”.

Objeto Social: El objeto social, uno de los puntos principales que se deben incluir en los Estatutos Social. Es la expresión en donde se manifiesta la actividad o actividades que serán realizadas por la sociedad (organización, empresas, entre otros).

OMC (Organización Mundial del Comercio): La OMC es una organización que aplica un sistema de normas comerciales, de tal manera que los gobiernos miembros pueden llegar a negociar diferentes acuerdos comerciales o resolver cualquier diferencia comercial.

Organización Marítima Internacional (IMO): La IMO es un organismo que pertenece a las Naciones Unidas y se encarga de elaborar tratados y normas que prevengan la contaminación del mar por diferentes tipos de navíos. Adicionalmente, dicha organización trabaja para obtener mejores resultados en la seguridad marítima.

PET (Tereftalato de Polietileno): Hace referencia a un tipo de plástico que es utilizado comúnmente en envases de bebidas, envolturas de plástico, textiles, entre otros.

PIB (Producto Interno Bruto): El Producto Interno Bruto hace referencia al valor total monetario de la producción de bienes y servicios en un país en un periodo de tiempo determinado.

Planned Value: El *Planned Value* o Valor Planeado es el valor del trabajo que, de acuerdo a la planeación, se ha debido utilizar hasta el momento de la medición.

Polainas: Las polainas son prendas de vestir, comúnmente en cuero, que se utilizan para proteger la pierna desde la rodilla hasta el tobillo. Éstas se asemejan a medias o calcetines sin pie las cuales son colocadas en el exterior del zapato y del pantalón.

PPPTG: El Proceso de Producción del Producto del Trabajo de Grado hace referencia a todo el trabajo que se debe realizar para entregar el producto, ya sea bien o servicio, teniendo en cuenta todas las características y funciones determinadas.

PPPPPP: En la Estrategia de Comercialización las 6P son utilizadas para referirse a personas, producto, precio, plaza, publicidad y promoción.

PROEXPORT: PROEXPORT (Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones) es una entidad colombiana que tiene como función la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en el país.

Project Charter: El *Project Charter* es el documento en donde se autoriza formalmente el inicio de proyecto o fase; adicionalmente, da a conocer la alineación estratégica del proyecto e informa explícitamente el nombre del Gerente del Proyecto.

Prueba ácida: La prueba ácida es un indicador financiero utilizado para determinar la capacidad que tiene una empresa o proyecto para cubrir todas sus obligaciones corrientes, sin tener en cuenta el inventario.

PYMES: El acrónimo PYMES es utilizado para referirse a pequeñas y medianas empresas.

Rayón Viscosa: Fibra sintética que puede llegar a asemejarse a la seda, lana, algodón o lino y es utilizada comúnmente en la confección de textiles tales como: blusas, chaquetas, lencería, corbatas, entre otros.

Registro Nacional de Exportadores: El Registro Nacional de Exportadores es un documento por el cual el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo mantiene información actualizada sobre la composición, el perfil y la localización de las empresas exportadoras; además, de comportamientos de mercados y la competitividad de productos colombianos.

Retención en la fuente: La Retención en la Fuente es un sistema utilizado para recaudar anticipadamente impuestos de: renta, ventas o industria y comercio. La Retención en la Fuente por ser un pago anticipado de un impuesto puede ser descontado de la declaración de IVA, de renta o de ICA.

Riesgo Crediticio: El Riesgo Crediticio hace referencia a la posibilidad de tener una pérdida económica que se origina por el incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato.

ROCE: El indicador *Return on Capital Employed* es utilizado para dar a conocer el retorno que tiene el inversionista sobre el capital empleado en un proyecto o negocio. Este indicador se puede determinar con la formula $ROCE = EBIT / \text{Capital Empleado}$.

ROA (Índice de retorno sobre activos): Este indicador es utilizado para medir la rentabilidad de una empresa o proyecto con respecto a los activos que posee.

ROE (Índice de retorno sobre patrimonio): Este indicador es utilizado para medir la rentabilidad de una empresa o proyecto con respecto al patrimonio que posee.

RUT: De acuerdo con la DIAN “*el Registro Único Tributario (RUT) es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN en materia tributaria, aduanera y cambiaria*”.

Sponsor: El *Sponsor* o Patrocinador del Proyecto es la persona u organización más interesada en que el proyecto se realice.

Stakeholders: Los *Stakeholders*, de acuerdo con el PMBOK, son todas aquellas personas y organizaciones que se encuentran involucrados en el proyecto y que de acuerdo a sus intereses pueden afectar de manera positiva o negativa el resultado del proyecto.

Tasa Libor (London Interbank Offered Rate): La Tasa *Libor* hace referencia a una tasa de interés que es utilizada por los bancos con la finalidad de fijar el valor de diferentes productos financieros.

TCF: TCF (Totalmente Libre de Cloro – *Totally Chlorine Free*) es un tipo de papel que, durante su proceso de producción, no necesitó cloro para el blanqueamiento del mismo. Vale la pena mencionar que el cloro tiene un impacto negativo en el medio ambiente.

TIR (Tasa Interna de Retorno): La TIR es un indicador financiero el cual es utilizado para evaluar la posible rentabilidad que genera un negocio o proyecto en un tiempo determinado, teniendo como referencia una cantidad de dinero invertida.

TLC (Tratado de Libre Comercio): Los Tratados de Libre Comercio son acuerdos comerciales entre dos o más países que tienen como objetivo la apertura de mercados nacionales para la oferta extranjera, generando como consecuencia un aceleramiento en la economía.

Troika: La Troika está conformada por el Banco Central Europeo, el Fondo Monetario Internacional y la Comisión Europea, teniendo como función principal el estudio de la situación económica de diferentes países para identificar falencias y determinar las medidas y reformas económicas que se deben llevar a cabo para darle solución a dicha situación dentro de la Comunidad Europea.

VPN: El VPN (Valor Presente Neto) consiste en la comparación de los ingresos y egresos futuros del proyecto calculados de manera equivalente en el presente. El resultado de dicha comparación determinará si el proyecto generará ganancias, pérdidas o no producirá ninguno de los anteriores.

VUCE: La Ventanilla de Comercio Exterior (VUCE) es un espacio Web en donde los usuarios pueden efectuar las diferentes operaciones de comercio exterior ante las entidades competentes.

WACC (*Weighted Average Cost of Capital*): El WACC o Promedio Ponderado del Costo de Capital representa el costo de los fondos invertidos tanto del inversionista como del prestamista. Ésta variable es uno de los factores más importantes en la evaluación de proyectos, ya que la viabilidad del proyecto depende de esta tasa.

WBS: La WBS (*Work Breakdown Structure*) hace referencia a una descomposición jerárquica del trabajo que debe realizarse para desarrollar los entregables establecidos y dar cumplimiento a los objetivos del proyecto.

Zona Franca: Es un área bien delimitada en donde, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior, se desarrollan diferentes actividades industriales de bienes y/o servicios, o actividades comerciales.

RESUMEN EJECUTIVO

GENERALIDADES

Durante los últimos años, el sector de textiles y confecciones en Colombia ha sido reconocido internacionalmente y ha sobresalido en comparación con otros países latinoamericanos, debido principalmente a la innovación, el diseño y calidad en sus creaciones, posicionándose como uno de los epicentros de la moda en Latinoamérica.

De acuerdo con las oportunidades que ofrece el mercado internacional y las necesidades del sector en Colombia, se analiza la viabilidad de un proyecto para el Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones para exportación de productos hacia los mercados de Estados Unidos, Canadá y Europa.

En el Trabajo de Grado se realiza el Estudio de Pre-factibilidad del proyecto, para lo cual se tomó como base el modelo de Gestión Integral de Proyectos desarrollado por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito en alineación con los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización.

El informe se compone de la documentación del proyecto, donde se elabora el Perfil, Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto, Formulación y Evaluación del mismo; así como, el libro del Proyecto, donde se presentan los entregables gerenciales y los ejercicios de habilidades gerenciales respectivos.

IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO - IAEP

Dentro de la IAEP se realiza el planteamiento del proyecto, donde se destaca su contribución a los objetivos estratégicos del gobierno, del sector de textiles y confecciones y de las agremiaciones, por medio del fomento a las exportaciones y fortalecimiento del eslabón comercial del sector a través del montaje de sociedades de comercialización internacional.

Con los cambios en la dinámica de los mercados internacionales y los esfuerzos de los últimos gobiernos por diversificar la oferta de la industria colombiana hacia otros países, se prevé una fuerte recuperación del sector en los próximos años, ante lo cual se han identificado, una serie de oportunidades y necesidades que serán cubiertas con el presente proyecto.

Tabla 1. Oportunidades y Necesidades que atenderá el proyecto

Oportunidades	Necesidades
<ul style="list-style-type: none">• El Sector colombiano de Textiles y Confecciones será uno de los más dinámicos en los próximos años gracias a los actuales acuerdos comerciales internacionales, la entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio con EE.UU., la Unión Europea y Canadá, y el gran interés por incursionar nuevamente en el mercado de México y Centroamérica.• La demanda internacional de textiles y confecciones encontrará un nuevo soporte debido, principalmente, a las directrices económicas de países emergentes del Lejano Oriente, las cuales se enfocarán en brindar un mayor estímulo al consumo interno, con el fin de lograr crecimientos más equilibrados, sostenibles y con menor dependencia de las exportaciones.• Beneficios fiscales como la devolución de IVA y exención de Retención en la Fuente para aquellas empresas que exporten sus bienes a través de sociedades de comercialización internacional.	<ul style="list-style-type: none">• Las empresas del Sector de Textiles y Confecciones cuentan con gran experiencia en el campo productivo, por tanto, es necesaria una solución que fortalezca el ámbito comercial que permita aprovechar las oportunidades en el mercado internacional.

Fuente: Los autores

Las oportunidades y necesidades identificadas en la Tabla 1 muestran que el proyecto se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 del gobierno, especialmente en lo que tiene que ver con las directrices del Programa de Transformación Productiva que busca potencializar el sector de textiles y confecciones en los mercados internacionales.

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Posterior al desarrollo de la IAEP, se presenta la formulación del proyecto, en la cual se realizan los Estudios de Mercados, Técnicos, Ambientales, Administrativos, y de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento.

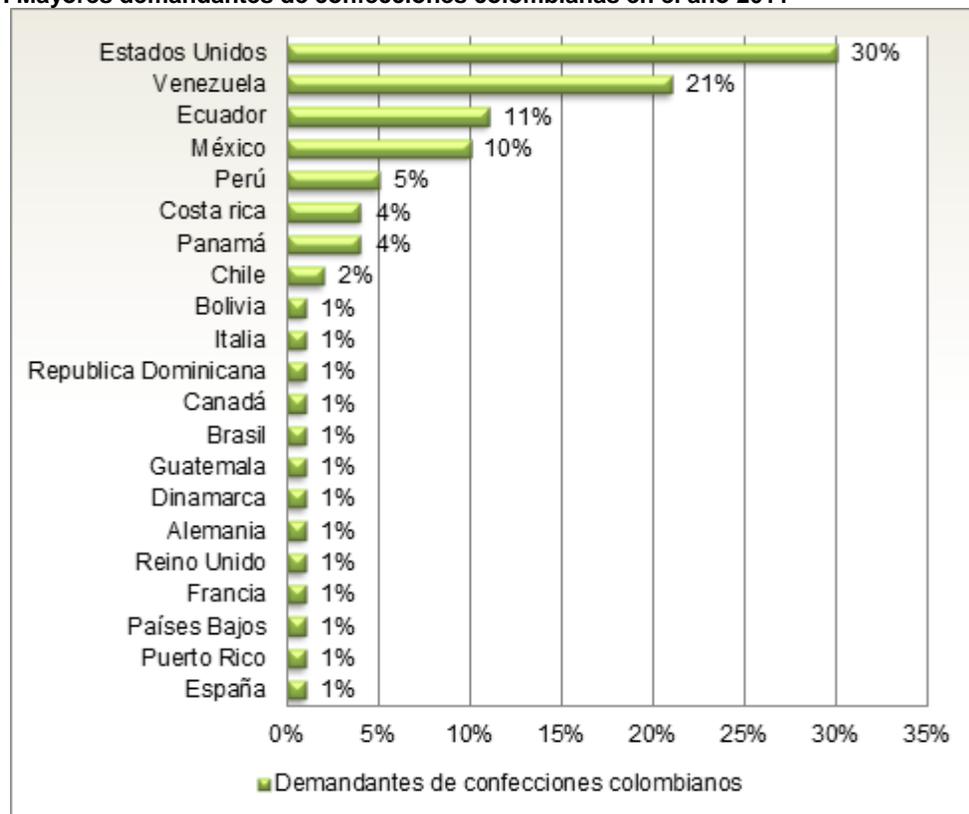
Estudio de Mercado

En el Estudio de Mercado se realiza el análisis de competitividad, en donde se concluye que el sector de confecciones es el que agrega mayor valor dentro de la cadena, y que la comercialización representa la mayor oportunidad de desarrollo debido a su limitado avance en Colombia. En el análisis de los sectores industriales, se destaca que en el eslabón comercial las barreras de entrada y salida tienden a ser bajas debido a las necesidades limitadas de inversión en activos fijos y bajo nivel de diferenciación en los productos ofertados. En cuanto a la tipología de mercado, se identifica una semejanza a

la estructura de competencia perfecta donde interactúa un alto nivel de oferentes y demandantes de bienes que, por su finalidad de uso, tienden a ser homogéneos.

En la oferta, países como China y Alemania se posicionan entre los principales productores de textiles y confecciones a nivel mundial. Dentro de las confecciones, se resalta el mayor dinamismo de los tejidos y prendas de vestir de punto en la comercialización del sector, productos que presentan las expectativas de mayor crecimiento en los próximos años. En la demanda, EE.UU es el principal importador de textiles y confecciones, y el principal destino de las exportaciones colombianas (Figura 1). La demanda global muestra cierta estacionalidad, siendo el ciclo comprendido entre agosto y octubre el de mayor dinamismo en consumo. Adicionalmente, se identifica un comportamiento inelástico en la demanda con respecto a los precios, pero elástica con respecto al ingreso.

Figura 1. Mayores demandantes de confecciones colombianas en el año 2011



Fuente: Instituto para la Exportación y la Moda (Inexmoda) – Elaboración Propia

Finalmente, los análisis de demanda muestran que existen mayores oportunidades de exportación de confecciones que textiles, por lo cual, el estudio se enfoca en los segmentos del sector de confecciones con mayor oportunidad en EE.UU y Canadá, siendo éstos los destinos con mayor crecimiento proyectado en los próximos años; no obstante, no se descartan oportunidades comerciales con países vecinos como Ecuador, Venezuela, Perú, Brasil, Costa Rica y Chile. Si bien, se analizó a Europa como alternativa, las proyecciones de baja demanda restaron viabilidad a este destino.

Dentro de las confecciones, los tejidos y prendas de vestir de punto (abrigos, chaquetones, camisas y blusas entre otros) presentan uno de los mayores dinamos en el consumo, por lo cual son los que se consideran como de mayor viabilidad para ser vendidos a almacenes de cadena y otros mayoristas internacionales. Adicionalmente, se identificaron algunas oportunidades de negocio en el servicio de transporte, por lo cual se adiciona este elemento al producto que se espera comercializar.

Considerando el tipo de mercado, la estrategia de precios a implementar sería la de orientación a la competencia, que se complementa con la aplicación de descuentos por pronto pago y monto facturado. Para dar a conocer los productos, se identifica una mayor viabilidad en el uso de Internet y eventos del sector.

Estudio Técnico

En el Estudio Técnico, se analiza el proceso de comercialización que se deberá implementar en la empresa y el uso de tecnología necesaria para soportarlo. La accesibilidad de los océanos y proximidad con algunos de los destinos con mayor viabilidad de desarrollo, son una ventaja que le permite a la empresa acceder a nuevos mercados de una manera rápida y minimizando los costos de transporte. Considerando los costos de la logística internacional, se elige el medio marítimo como el ideal para las exportaciones de confecciones.

Se resalta que Medellín es el lugar más indicado para el montaje de la oficina y bodega debido a aspectos tales como el aumento constante en producción y ventas, el costo de transporte desde el lugar de producción hasta puertos de embarques y el apoyo regional al Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda, los cuales generan mayores beneficios económicos y oportunidades de negocio comparados con otras ciudades (Gráfica 1).

Gráfica 1. Ciudades representativas para el Sector de Textiles y Confecciones



Fuente: PROEXPORT Colombia

Estudio Ambiental

En el Estudio Ambiental se realiza la identificación de cada uno de los impactos generados en la ejecución y operación del producto del proyecto y sus posibles medidas de mitigación. Los impactos de mayor relevancia para la operación de la comercializadora tienen que ver con el uso indiscriminado de materiales de oficina y, en especial, con el desperdicio de papel que se puede derivar de la impresión de documentos, cuyo manejo en medios físicos no sea necesario. Adicionalmente, existen otros impactos relevantes que se relacionan con la logística de compra y venta de mercancías tales como el aumento en el nivel de emisiones de CO2 provenientes de buques y camiones, incremento en niveles de ruido en terminales marítimos y terrestres, el riesgo de derrame de combustibles, destrucción de suelos y zonas costeras por el mayor tránsito de buques y camiones, entre otros.

Estudio Administrativo

En el Estudio Administrativo se aborda la planeación estratégica, como el elemento que define los lineamientos de crecimiento a corto, mediano y largo plazo. En la planeación estratégica se presentan los objetivos comerciales, organizacionales y financieros. Dentro de los objetivos comerciales se destacan los de consolidación en mercados tradicionales y diversificación hacia mercados potenciales así como el desarrollo de nuevos proveedores para el suministro de confecciones. Los objetivos organizacionales se enfocan en el fortalecimiento de la estructura organizacional, la certificación de la calidad en los procesos y el análisis de alternativas de integración horizontal. Finalmente, los objetivos financieros se encuentran dirigidos a la recuperación de la inversión, incremento sostenido de márgenes de rentabilidad y la adecuada gestión de excedentes para la reinversión en proyectos de expansión.

Posteriormente, en el estudio se realiza la identificación de los requerimientos de infraestructura administrativa y la conformación del organigrama que soportarán las actividades de la organización, para el cual se selecciona una estructura funcional conformada por la Gerencia y tres direcciones: la Comercial, la Logística y la Financiera y Administrativa, tal como se puede apreciar en la Gráfica 2.

Gráfica 2. Organigrama para la operación de la Comercializadora Internacional



Fuente: Los autores

Dentro de otros análisis aplicables se determina el tipo de sociedad a constituir, considerando una mayor viabilidad en la Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.) debido a las ventajas que presenta en cuanto a capital social, número de empleados, el número reducido de accionistas participantes que requiere, su período de duración, objeto social y la responsabilidad limitada de los accionistas, entre otros. Finalmente, se describen los procedimientos para tener acceso al régimen especial de las comercializadoras internacionales que otorga los beneficios tributarios de exención de IVA y retención en la fuente.

Estudio de Costos y Beneficios, Presupuestos, Financieros y de Financiación

En este estudio se realiza la identificación y cuantificación de los costos y beneficios asociados a la ejecución del proyecto y a la operación del producto del proyecto, así como el análisis de endeudamiento y las posibles fuentes de financiamiento. Los resultados se consolidan en los estados financieros básicos, de cuyo análisis se evidencia la favorabilidad del endeudamiento a corto plazo en dólares americanos a través del uso de cartas de crédito y del endeudamiento a largo plazo en pesos colombianos, para los rubros de inversión de Propiedad, planta y equipo, así como para adecuaciones iniciales.

Evaluación Financiera

Finalmente, se observa que una adecuada combinación de capital propio y endeudamiento hace que el montaje de la Comercializadora Internacional sea viable financieramente. El proyecto cuenta además con una buena posición de liquidez que le permite cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones financieras. Sobresale, además, un nivel de endeudamiento estable y adecuado para éste tipo de empresas, que se concentra en el corto plazo, lo cual facilitaría el acceso a créditos de ser requeridos en el futuro. Adicionalmente, se muestra una rotación de cartera mayor que la rotación de sus proveedores lo que fortalece aún más la liquidez de la compañía.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad para el proyecto y el inversionista se obtuvieron los resultados presentados en la Tabla 2:

Tabla 2. Indicadores de rentabilidad para el proyecto y el inversionista

		VPN (cifras expresadas en millones de pesos)	TIR
Para el proyecto	A precios corrientes	270	18,72%
	A precios constantes	149	15,00%
Para el inversionista	A precios corrientes	(735)	-7,00%
	A precios constantes	(791)	-9,92%

Fuente: Los autores

Los resultados de viabilidad financiera para el Proyecto indican un Valor Presente Neto positivo tanto en precios corrientes como constantes; adicionalmente, la Tasa Interna de Retorno es positiva llegando a ser mayor que la tasa de descuento utilizada. Para el caso del inversionista, el Proyecto muestra resultados financieros negativos en ambos indicadores.

Ante la des-favorabilidad de los resultados para el inversionista, se identifican ciertos aspectos que podrían ser mejorados, entre ellos, la evaluación de alternativas para disminuir los elevados gastos de ventas con el fin de lograr una mayor recuperación en los márgenes operativos.

Gerencia del Trabajo de Grado

En la realización del Trabajo de Grado se aplicaron los conocimientos adquiridos a lo largo de la Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, para la elaboración del Estudio de Pre-factibilidad para del Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones en Colombia.

La Gerencia del Trabajo de Grado se ejerció de una manera efectiva de acuerdo con las condiciones de cada una de las etapas del estudio, manteniendo siempre presente las restricciones de alcance, tiempo y costo a lo largo del proceso de elaboración de los estudios y demás análisis que componen el Trabajo de Grado.

En cuanto a los procesos de iniciación, vale la pena resaltar los principales entregables: el *Project Charter*, en el cual se designó como Gerente del Proyecto a Johana Paola Rueda Buenaventura y como *Sponsor* al Ingeniero Daniel Salazar Ferro; el análisis de *Stakeholders*, en el cual sobresalen el Gerente del Trabajo de Grado, el Equipo del Proyecto y el Director del Trabajo de Grado como las partes interesadas con mayor poder e interés y, por tanto, deben tener una estrategia de manejo cercano.

En los procesos de planeación, para el área de conocimiento de alcance se definieron los objetivos gerenciales para el proyecto; los requerimientos del proyecto, compuestos por requerimientos del negocio (sobresalen requerimientos de rentabilidad y crecimientos esperados) y requerimientos de la Gerencia (se destacan fecha límite de entrega, costo máximo y alcance del proyecto); y los requerimientos del producto, compuesto por los requerimientos funcionales (definen el contenido de cada uno de los entregables) y requerimientos no funcionales (relacionados con cumplimiento de normas Icontec); así mismo, se especifican las exclusiones, entre las cuales se destacan el estudio de factibilidad, la creación formal de la empresa, la evaluación económica, social y ambiental.

Para el área de conocimiento de tiempo se definieron las actividades y tiempos necesarios para cada una de ellas, el proyecto inicia el 09 de julio de 2012 y finaliza 29 de abril de 2013. En relación con el área de conocimiento de costo, se definió un presupuesto acumulado de \$35,011 millones.

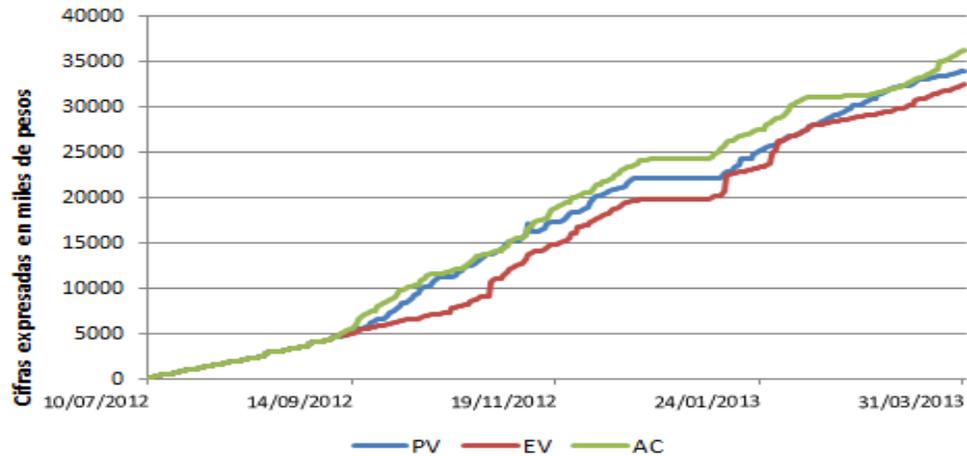
En la planeación del área de conocimiento de calidad se definieron cuatro métricas, tres de ellas relacionadas con *Earned Value Management* y la restante relacionada con el cumplimiento de los entregables. En cuanto al área de conocimiento de recursos humanos, se definió una estructura funcional liderada por el gerente y un director para cada una de las etapas definidas, posteriormente se definieron responsabilidades.

En relación al área de conocimiento de comunicaciones, se definió una matriz que relacionaba cada uno de los *Stakeholders* con el medio de comunicación, nivel de detalle, frecuencia y formato, sobresale el correo electrónico como medio más utilizado.

Para el área de conocimiento de riesgos se identificaron principalmente dificultades de acceso a la información y retrasos en envío de entregables, por tanto, se espera recurrir a ayuda de expertos y a la Dirección de la Especialización para mitigar el primero y establecer tiempos, lugares y retroalimentación para el segundo.

El adecuado monitoreo y control de las variables claves a través de herramientas como el *Earned Value Management* permitió identificar oportunamente las desviaciones sobre las variables restrictivas e implementar planes de acción para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, tal como se muestra en la Figura 2, el proyecto termina atrasado y con sobrecosto.

Figura 2. Seguimiento *Earned Value Management*



Fuente: Los autores

Específicamente, para el control del costo se utilizó el Índice de Desempeño en Costos; en el cual se resalta que si bien los dos primeros meses presentaron un excelente comportamiento, el Índice se fue deteriorando hasta el punto de sobrepasar totalmente el rango establecido finalizando en 0,90.

Por su parte, el control del tiempo se realizó por medio del Índice de Desempeño en Cronograma, el cual de acuerdo al progreso del trabajo realizado presentó una tendencia negativa, específicamente durante la realización del Estudio de Mercados, esto generó atrasos considerables en la programación. Sin embargo, la estrategia de realizar actividades paralelas fue exitosa, mostrando mejores resultados a partir del mes de Octubre. En adelante, el Índice de Desempeño en Cronograma fue mejorando paulatinamente terminando en 0,96.

Para el control del alcance se utilizó el Índice de Calidad de los Entregables, el cual presentó grandes variaciones durante el proyecto, sin embargo finaliza en la meta establecida.

Por último, el control de las comunicaciones se realizó de manera formal, por medio de agendas y actas de reuniones periódicas, así como, Informes de Seguimiento que contienen un análisis de la situación, desviaciones, pronósticos y medidas correctivas; y de manera informal, por medio de correo electrónico y aplicaciones de mensajería de teléfonos inteligentes

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el sector de Textiles y Confecciones en Colombia ha sido reconocido internacionalmente y ha sobresalido frente a otros países latinoamericanos debido a factores como la innovación, el diseño y calidad en sus creaciones; adicionalmente, se ha caracterizado por la variedad de sus insumos, la experiencia y consolidación en la cadena de producción, posicionándolo como uno de los epicentros de la moda en Latinoamérica.

Sin embargo, a pesar del desarrollo que ha tenido dicho sector, las exportaciones colombianas de textiles y confecciones han disminuido significativamente debido, en gran medida, a la disminución de los precios de materias primas en mercados internacionales, el aumento de las exportaciones realizadas por China, la baja demanda de textiles y confecciones como consecuencia de la crisis financiera mundial y de la devaluación del precio del peso, entre otras.

No obstante, se ha observado un mayor optimismo en el sector debido a la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá, ya que estos facilitarían el desarrollo de relaciones comerciales y la consolidación de alianzas estratégicas. Con la entrada en vigencia de dichos tratados se espera que el sector colombiano de textiles y confecciones sea uno de los más dinámicos en los próximos años, soportado en una demanda creciente por parte de los principales países emergentes y algunos desarrollados.

Además, con el surgimiento de pequeñas y medianas empresas del sector de textiles y confecciones, las cuales cuentan con mayor experiencia en el campo productivo que comercial, se hace necesaria una solución que les permita aprovechar las oportunidades que se prevén en el mercado internacional. De igual manera, la legislación comercial colombiana vigente confiere ciertos beneficios fiscales como la devolución de IVA y exención de Retención en la Fuente, a aquellas empresas que exporten sus bienes a través de sociedades de comercialización internacional.

Con base en lo mencionado anteriormente, se ha identificado la oportunidad de incursionar en el comercio exterior de textiles y confecciones a través del montaje de una Comercializadora Internacional.

El proyecto se encuentra alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 del Gobierno Nacional, específicamente con las directrices del Programa de Transformación Productiva, para potencializar el sector en los mercados internacionales. Adicionalmente, el proyecto busca fomentar las exportaciones del sector mediante la identificación de oportunidades de negocio en los mercados internacionales que pueden ser aprovechadas por los productores.

El alcance del proyecto contempla el desarrollo de la Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto, la Formulación y Evaluación Financiera a nivel de Prefactibilidad del Montaje de una Comercializadora Internacional de textiles y confecciones, para lo cual se aplicaran los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.

1. PERFIL ACTUAL DEL PROYECTO

1.1 Identificación del Proyecto

- **Nombre:** Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones en Colombia
- **Código y/o “Alias”:** C.I. de Textiles y Confecciones

1.2 Propósito del Proyecto (metas específicas)

Con este proyecto se busca incrementar la presencia internacional del sector colombiano de Textiles y Confecciones a través del fortalecimiento del eslabón de comercialización de la cadena de valor, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos estratégicos de dicho sector y agremiaciones, en consonancia con el Plan Nacional de Desarrollo 2010 - 2014, así (Tabla 3):

Tabla 3. Contribución del proyecto a los objetivos estratégicos de instituciones involucradas

Institución	Objetivo Estratégico	Contribución del Proyecto
Gobierno	Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014: <ul style="list-style-type: none">• Pilar del Plan: Crecimiento y competitividad.• Política del Plan: Competitividad y mejoramiento de la productividad.• Objetivo de la Política: Desarrollar la competitividad de los “nuevos sectores basados en innovación” en los mercados internacionales, en especial los de alto potencial de impulso económico y generación de empleo.• Implementación de la política: A través del “Programa de Transformación Productiva”.• Objetivo del Programa: Transformar los sectores estratégicos nuevos y consolidados en sectores de talla mundial. Entre ellos el de textiles, confecciones, diseño y moda.	<ul style="list-style-type: none">• Potencializar el sector de textiles y confecciones en los mercados internacionales.• Facilitar el desarrollo de nuevos mercados para la oferta colombiana de textiles y confecciones.
Sector de Textiles y Confecciones	Aumentar la participación del sector de textiles y confecciones en los mercados internacionales.	Fomentar las exportaciones del sector de Textiles y Confecciones mediante la identificación de oportunidades de negocio en los mercados internacionales que pueden ser aprovechadas por los productores del sector.
Agremiaciones	Fortalecer la competitividad del sector integrando y desarrollando los eslabones de la cadena de valor.	Fortalecer el eslabón comercial del sector de Textiles y Confecciones a través del montaje de sociedades de comercialización internacional.

Fuente: Los autores

1.3 Project Charter

En el numeral 4.1.1 del Plan de Gerencia, se encuentra el *Project Charter* del proyecto.

1.4 Análisis de las partes interesadas y estrategias para su manejo

1.4.1 Registro de Stakeholders

En la tabla 4 se encuentran los *Stakeholders* identificados para el Proyecto, exponiendo las necesidades, deseos y expectativas que estos puedan tener en lo referente con la realización del Proyecto.

Tabla 4. Análisis de Stakeholders del Proyecto

Cód.	Stakeholder	Detalle Stakeholders	Rol	Poder	Intereses	Necesidades	Deseos	Expectativas	Influencia
S-01	Inversionistas	Propietarios del capital. Socios nuevos y potenciales interesados en invertir en el proyecto.	Aportar capital esperando un retorno mayor a los fondos invertidos.	Alto, debido a que son los que soportan financieramente la puesta en marcha del proyecto.	Alto, porque se espera recuperación de la inversión más una rentabilidad adicional derivada de los resultados que arroje el proyecto.	Recuperar la inversión del proyecto.	Una mayor rentabilidad a la tasa de interés de oportunidad.	Obtener una rentabilidad mínima a la tasa de interés de oportunidad.	Alta, porque son los directamente involucrados en la financiación del proyecto.
S-02	Empleados	Alta dirección, mandos intermedios y demás trabajadores nuevos, potenciales.	Aportar la fuerza laboral necesaria para el sostenimiento de las actividades relacionadas con el desarrollo del proyecto.	Medio, son encargados de dar continuidad a la actividad del proyecto y del producto pero pueden ser remplazados.	Medio, porque esperan una compensación salarial competitiva, equitativa y con beneficios asociados, aunque pueden disponer de otras alternativas laborales.	Retribución monetaria por el servicio prestado para cubrir necesidades básicas de subsistencia.	Desarrollo profesional, seguridad en el lugar de trabajo.	Retribución igual o superior al promedio de la industria u otras alternativas.	Media – Alta, por el grado de involucramiento que se requiere.
S-03	Clientes	Empresas en el extranjero interesadas en adquirir productos enmarcados dentro del Sector Textiles y Confecciones.	Comprar productos enmarcados dentro del Sector Textiles y Confecciones que cumplan estándares mínimos de calidad.	Alto, porque de ellos depende el nivel de actividad de la empresa y por ende el éxito de la misma.	Bajo, porque esperan poder adquirir productos a un precio competitivo, sin embargo contarán con otras opciones.	Adquirir productos que cumplan con estándares mínimos de calidad exigidos.	Optimizar el proceso de abastecimiento teniendo en cuenta el cumplimiento en tiempos de entrega, calidad, innovación y precios competitivos.	Generar valor en su negocio, comprando productos al menor precio en el mercado y con niveles de calidad e innovación.	Alta, porque influyen directamente en el éxito de la empresa.

Tabla 4. Análisis de Stakeholders del Proyecto (continuación)

Cód.	Stakeholder	Detalle Stakeholders	Rol	Poder	Intereses	Necesidades	Deseos	Expectativas	Influencia
S-04	Proveedores	Empresas contratadas para suministro de servicios e insumos para el montaje y operación de la empresa.	Suministrar insumos y servicios necesarios para soportar el montaje y puesta en marcha de la empresa.	Medio, porque pueden existir otras alternativas que presten el servicio e insumos para el montaje y operación de la empresa.	Medio, porque pueden vender sus productos a otras compañías en el mercado nacional.	Aumentar ingresos mediante una mayor participación en el mercado.	Sostenibilidad del cliente para asegurar ventas futuras.	Mayor participación en búsqueda de mejor posición en el mercado.	Media, porque proveen información, insumos y servicios necesarios para la operación de la empresa.
S-05	Competidores	Compañías comercializadoras internacionales en el Sector de Textiles y Confecciones.	Desarrollar actividades de compra nacional y venta internacional de textiles y confecciones.	Medio, debido al número moderado de competidores para el Sector de Textiles y Confecciones.	Bajo, porque su objetivo es consolidarse en el mercado y evitar perder participación con la competencia.	Sostener la participación en el mercado para garantizar presencia a largo plazo.	Diversificar su portafolio de servicios para aumentar la participación en el mercado y garantizar presencia a largo plazo.	Consolidación en los mercados actuales.	Alta, ya que depende de la trayectoria y participación en el mercado.
S-06	Gobierno y entidades reguladoras para empresas del sector real	Entidades encargadas de definir la normatividad para el adecuado funcionamiento de las compañías en Colombia.	Asegurar el cumplimiento de la legislación fiscal y normatividad comercial de las empresas en Colombia.	Alto, porque definen la normatividad bajo la cual deben funcionar las compañías, entre ellas, las sociedades de comercialización internacional.	Alto, porque deben velar por el cumplimiento de la regulación en materia fiscal, legal y comercial. Además, por la necesidad de implementar iniciativas que conduzcan al fortalecimiento de uno de los sectores más representativos de la industria.	- Recaudar dinero para ingreso público. - Contar con sectores industriales competitivos.	Aumento de ingresos a partir del fortalecimiento de la industria y desarrollo de los sectores con mayor proyección en los mercados internacionales, para aprovechar de mejor manera ventajas competitivas.	Desarrollo de la economía, generación de empleo, sostenibilidad y crecimiento.	Alta, debido a que es su deber asegurar el cumplimiento de regulaciones que apliquen.

Tabla 4. Análisis de Stakeholders del Proyecto (continuación)

Cód.	Stakeholder	Detalle Stakeholders	Rol	Poder	Intereses	Necesidades	Deseos	Expectativas	Influencia
S-07	Asociaciones y Agremiaciones	<p>Inexmoda: Instituto para la Exportación y la Moda.</p> <p>ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Cámara Textil y de Confecciones)</p> <p>Ascoltex: Asociación Colombiana de Productores Textiles.</p> <p>Asoconfección: Asociación de Confeccionistas de Colombia.</p>	Promover la integración y el desarrollo de las empresas e instituciones que interactúan en la cadena de valor con el fin de lograr el acceso a los mercados exteriores a través de la diferenciación en diseño y moda.	Medio, las iniciativas planteadas no son de obligatorio cumplimiento pero son de utilidad en la solución de necesidades generales. La información del mercado que proveen es importante para la estructuración del estudio de pre-factibilidad.	Alto, por medio del aporte al Sector de Textiles y Confecciones a través del asesoramiento a las compañías, para la mejora de sus procesos, y el desarrollo de la innovación como factor diferenciador de toda la cadena de valor.	Acceso y contacto continuo con compañías y otras instituciones del sector para identificar problemas y plantear soluciones.	Fortalecimiento del sector y posicionamiento en los mercados internacionales.	Participación conjunta en los proyectos de crecimiento del sector.	Alta, en la medida que cuenta con información estratégica del sector que se requiere para el desarrollo del proyecto.
S-08	Familia	Familiares de cada uno de los integrantes del equipo que desarrollará el proyecto.	Brindar apoyo económico y/o moral a los integrantes para el desarrollo de sus actividades académicas.	Bajo, porque no influyen en la toma de decisiones del proyecto.	Medio, porque no están involucrados directamente en el desarrollo del proyecto pero brindan apoyo en caso que se requiera.	Desarrollo profesional de cada integrante.	Cumplimiento de los objetivos estratégicos personales de cada uno de los integrantes del proyecto.	Independencia económica de cada integrante.	Baja, porque su apoyo no condiciona el éxito del proyecto.

Fuente: Los autores

1.4.2 Clasificación y Estrategias de Manejo de Stakeholders

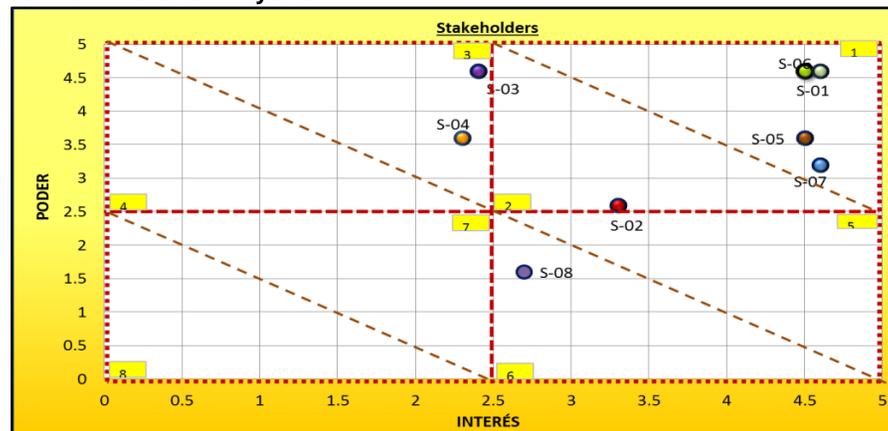
En la Tabla 6 se presentan las estrategias para el manejo de cada uno de los Stakeholders identificados anteriormente de acuerdo a su prioridad (Poder + Interés), detallada en la Tabla 5 y Figura 3:

Tabla 5. Análisis Poder + Interés Stakeholders del Proyecto

STAKEHOLDER	PODER			INTERES			I	PODER + INTERES
	INFLUENCIA	CONTROL	P	ECONÓMICO	TÉCNICO	SOCIAL		
	60%	40%		50%	40%	10%		
S-01	5	4	4.6	5	4	4	4.5	9.1
S-02	3	2	2.6	3	4	2	3.3	5.9
S-03	5	4	4.6	3	2	1	2.4	7.0
S-04	4	3	3.6	2	3	1	2.3	5.9
S-05	4	3	3.6	4	5	5	4.5	8.1
S-06	5	4	4.6	5	4	5	4.6	9.2
S-07	4	2	3.2	5	4	5	4.6	7.8
S-08	2	1	1.6	3	2	4	2.7	4.3

Fuente: Los autores

Figura 3. Análisis Poder + Interés Stakeholders del Proyecto



Fuente. Los autores

Tabla 6. Clasificación y estrategias para el manejo de Stakeholders del Proyecto

Stakeholder	Clase	Actitud	Prioridad	Estrategia Genérica	Estrategia Específica
S-01	INTERNO	PARTIDARIO	1	MANEJAR DE CERCA	Realizar reunión mensual de gestión y de ejecución presupuestal con los socios del proyecto.
S-02	INTERNO	PARTIDARIO	2	MANEJAR DE CERCA	Elaborar planes de compensación y desarrollo que superen los estándares del mercado para hacer más atractiva la alternativa a empleados potenciales.
S-03	EXTERNO	PARTIDARIO	1	MANEJAR DE CERCA	Desarrollar canales de comunicación con clientes con el objetivo de hacer llegar la oferta de portafolio de productos y servicios.
S-04	EXTERNO	PARTIDARIO	2	MANEJAR DE CERCA	Identificar proveedores potenciales y evaluar su estabilidad financiera y flexibilidad comercial para futuras compras de suministros.
S-05	EXTERNO	OPOSITOR	1	MANEJAR DE CERCA	Evaluar los clientes y portafolio de servicios de los competidores para estructurar propuestas de mayor valor en el mercado.
S-06	EXTERNO	NEUTRO	1	MANEJAR DE CERCA	Dar cumplimiento de la legislación vigente y participación en talleres de actualización sobre las regulaciones del sector y las normas fiscales que aplican a las sociedades comercializadoras internacionales.
S-07	EXTERNO	PARTIDARIO	1	MANEJAR DE CERCA	Participar activamente en actividades gremiales para un mayor involucramiento en proyectos del sector de textiles y confecciones y aporte de conocimiento en la generación de nuevas ideas de desarrollo.
S-08	EXTERNO	PARTIDARIO	3	MANTENER SATISFECHOS	Realizar reuniones de información sobre avance del proyecto y alternativas de involucramiento.

Fuente: Los autores

1.4.3 Matriz de Comunicaciones

De acuerdo con los *Stakeholders* identificados para el Proyecto, se ha diseñado una matriz de comunicaciones (Tabla 7) en donde se especifica la manera como se entregará la información a cada uno de los interesados.

Tabla 7. Matriz de comunicaciones del Proyecto

STAKEHOLDER	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	EMISOR	NIVEL DE DETALLE			FORMATO	MEDIO DE COMUNICACIÓN Y/O MÉTODO DE TRANSMISIÓN	FRECUENCIA DISTRIBUCIÓN INFORMACIÓN	CÓMO			
			Alto	Medio	Bajo				Oral	Escrito	Formal	Informal
INVERSIONISTAS	Identificación y alineación estratégica del proyecto	Equipo del proyecto	✓			Documento	Documento Físico	Una vez - Al finalizar la IAEP		✓	✓	
	Evaluación Financiera	Equipo del proyecto	✓					Al finalizar cada estudio		✓	✓	
	Requerimientos del proyecto	Equipo del proyecto	✓					Al finalizar el plan de gerencia		✓	✓	
	Cronograma del proyecto	Equipo del proyecto	✓							✓	✓	
	Presupuesto del proyecto	Equipo del proyecto	✓							✓	✓	
	Solicitudes de cambio	Equipo del proyecto	✓							✓	✓	
EMPLEADOS	Estructura Organizacional	Gerente	✓			Carta	Correo electrónico o Documento físico	Cuando se presente		✓	✓	
	Compensación Salarial	Gerente	✓							✓	✓	
	Funciones y Responsabilidades	Gerente	✓							✓	✓	
	Temas relacionados con tiempo, alcance y costo del proyecto.	Gerente		✓		Carta	Correo electrónico o Documento físico	Cuando se presente		✓	✓	✓

Tabla 7. Matriz de comunicaciones del Proyecto (continuación)

STAKEHOLDER	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	EMISOR	NIVEL DE DETALLE			FORMATO	MEDIO DE COMUNICACIÓN Y/O MÉTODO DE TRANSMISIÓN	FRECUENCIA DISTRIBUCIÓN INFORMACIÓN	CÓMO			
			Alto	Medio	Bajo				Oral	Escrito	Formal	Informal
CLIENTES	Productos ofrecidos por la comercializadora internacional	Gerente	✓			Catálogo de productos	Correo electrónico o Documento físico	Quando se presente o por solicitud del cliente		✓	✓	
	Resultado de estados financieros	Gerente		✓		Documento de estados financieros		Por solicitud del interesado		✓	✓	
PROVEEDORES	Referencias comerciales	Gerente			✓	Carta		Por solicitud del interesado		✓	✓	
	Resultado de estados financieros	Gerente		✓		Documento de estados financieros		Por solicitud del interesado		✓	✓	
	Certificaciones bancarias	Gerente		✓		Certificación emitida por banco		Por solicitud del interesado		✓	✓	
GOBIERNO Y ENT. REGULADORAS PARA EMPRESAS DEL SECTOR REAL	Documentos de interés de acuerdo a su necesidad (Estados financieros, entre otros)	Gerente	✓			Documento / Carta / Formato / Certificado		Por solicitud del interesado		✓	✓	
ASOCIACIONES Y AGREMIACIONES	Documentos de interés de acuerdo a su necesidad (Estados financieros, entre otros)	Gerente	✓			Documento / Carta / Formato / Certificado	Por solicitud del interesado		✓	✓		

Fuente: Los autores

1.5 Requerimientos priorizados de los Stakeholders del proyecto

En la Tabla 8 se dan a conocer los requerimientos del proyecto:

Tabla 8. Requerimientos del negocio

Código	Requerimientos del Negocio	Stakeholders Solicitantes	$\Sigma(P+I)$
RNE-01	La comercializadora debe generar una TIR de por lo menos el 15%.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	18.7
RNE-02	La comercializadora debe ser generador de empleo de mano de obra local.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	18.7
RNE-03	La comercializadora debe mantener una rentabilidad operativa del 10% al cierre de cada año.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	18.7
RNE-04	La comercializadora debe mantener un crecimiento promedio real del 3% anual en las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	18.7
RNE-05	La comercializadora debe brindar una compensación salarial igual o superior al promedio del mercado de empresas de comercialización internacional de textiles y confecciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados 	5.9
RNE-06	La comercializadora internacional, en materia de exportación, debe asegurar que los productos a comercializar son de origen nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	5.9
RNE-07	La comercializadora internacional debe cumplir con la reglamentación establecida a este tipo de empresas según el decreto No. 0380 de 2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Asociaciones y Agremiaciones • Gobierno y entidades reguladoras 	30.8

Fuente: Los autores

1.6 Entregables del Proyecto

• Producto

El producto del proyecto es la empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones en Colombia.

• Subproductos

El trabajo gerencial generará los siguientes entregables:

- ✓ Idea
- ✓ Perfil
- ✓ Estudio de Pre-factibilidad
 - IAEP
 - Estudio de Mercados
 - Estudio Técnico
 - Estudio Administrativo
 - Estudio Ambiental
 - Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento
 - Evaluación Financiera

1.7 Procesos de producción del producto del Trabajo de Grado

El alcance del producto incluye los entregables correspondientes al Estudio de Prefactibilidad, a saber, la IAEP, Formulación y Evaluación Financiera, tal como se especifica en la Tabla 9, por medio de los Procesos de Producción del Producto del Trabajo de Grado (PPPTG):

Tabla 9. Procesos de Producción del Producto del Trabajo de Grado

PPPTG	Especificaciones	Pruebas	Integración	Entrega
IAEP	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y Revisión Estratégica • Planteamiento del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Validación por parte del Director del Trabajo de Grado • Validación del cumplimiento de lineamientos por parte de la Escuela Colombiana de Ingeniería 	Integración de las etapas de alineación y revisión estratégica con la formulación y evaluación de las alternativas identificadas, con el objetivo de elegir la mejor alternativa para el montaje de la compañía comercializadora internacional en el Sector Textiles y Confecciones.	Resultado de IAEP
	<ul style="list-style-type: none"> • Alineación estratégica del proyecto • Project Charter 			
FORMULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Mercado ✓ Análisis PESTA ✓ Análisis DOFA ✓ Análisis de Competitividad 			<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de los Estudios de Formulación • Resultados de la Evaluación Financiera • Análisis de la Alternativa Seleccionada
	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio Técnico • Estudio Administrativo • Estudio Ambiental 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar documento de Inscripción del Trabajo de Grado 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción del Trabajo de Grado 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar propuesta del Trabajo de Grado • Propuesta del Trabajo de Grado 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar presentación para sustentación de la propuesta • Sustentación de la Propuesta 			
ENTREGABLES ACADÉMICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Plan de Gerencia del Trabajo de Grado • Plan de Gerencia del Trabajo de Grado 	Sustentación del Trabajo de Grado	Integración del desarrollo y gerencia del proyecto con el objetivo de consolidar el Trabajo de Grado como entrega final para optar al título de especialistas en Gerencia y Desarrollo Integral de Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gerencia • Informes de Desempeño • Solicitudes y Control de Cambios • Actas de Reuniones • Lecciones Aprendidas • Contribuciones a la Especialización
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar presentación para sustentación del Plan de Gerencia • Sustentación del Plan de Gerencia 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes finales para el primer informe • Entrega Primer Informe 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes al informe • Sustentación Final 			
	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega Definitiva 			

Fuente: Los autores

1.8 Interacciones del Proyecto con su entorno

A continuación se presenta el análisis de aquellos aspectos del entorno que pueden impactar positiva o negativamente el proyecto en términos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales (PESTA):

- **Análisis Político**

- ✓ Entre los esfuerzos del gobierno por apoyar al sector, se encuentran los beneficios arancelarios en materia de comercio internacional y demás acuerdos aduaneros que han facilitado el crecimiento del mismo. En 2007 el gobierno implementó un beneficio entre 0 y 10% para la importación de maquinaria que fuera destinada a soportar las operaciones del sector.¹
- ✓ Otro de los esfuerzos del gobierno por generar un mayor crecimiento del sector, ha sido la negociación de Tratados de Libre Comercio (TLC). Se destaca el TLC con Estado Unidos, que asegura beneficios arancelarios para el libre comercio con el principal importador de confecciones colombianas (220 MMUSD en 2011 equivalente al 30% del total de las exportaciones del sector).²
- ✓ También el gobierno, en su intención de estimular las exportaciones de bienes y servicios, ha establecido una serie de beneficios fiscales como la exención de IVA y Retención en la Fuente a las sociedades de comercialización internacional.
- ✓ El Gobierno Nacional, en su nuevo período legislativo, se ha enfocado en la recuperación y fortalecimiento de las relaciones internacionales, en especial con países vecinos.

- **Análisis Económico**

- ✓ Reflejando el fuerte debilitamiento de la economía mundial generado por la crisis económica y financiera a finales de 2008 y comienzos de 2009, los ingresos por exportaciones del sector de textiles y confecciones fueron significativamente afectados con una caída del 38% en 2009 y del 21% en 2010³. Adicionalmente, la crisis actual Europea ha afectado de manera importante el dinamismo del comercio internacional.
- ✓ La fuerte revaluación del peso colombiano frente al dólar ha afectado negativamente los ingresos por exportaciones del sector ocasionando grandes pérdidas. Si bien, el Banco de la República ha hecho esfuerzos por controlar la situación, las presiones de revaluación se han mantenido en los últimos años, profundizándose en el 2012.
- ✓ En respuesta al fuerte golpe de la crisis económica mundial sobre la dinámica del sector de textiles y confecciones, se han implementado estrategias de diversificación de mercados con el fin de eliminar la dependencia sobre unos pocos destinos de exportación. Lo anterior, junto con la recuperación de la demanda de las principales economías desarrolladas y emergentes, le ha permitido al sector mejorar su desempeño contribuyendo a la internacionalización

¹MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Las 100 preguntas del TLC. <https://www.mincomercio.gov.co/eContent/NewsDetail.asp?ID=5865&IDCompany=1>

² INEXMODA. Observatorio económico Nacional del sistema moda. <http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/>

³ TRADE MAP. Trade Statistics international business development. <http://www.trademap.org/Index.aspx> - Cálculos propios.

de la economía colombiana. Desde el 2011 han comenzado a observarse algunas señales de recuperación con un incremento del 15% en la producción y del 8% en las exportaciones del sector.⁴

- ✓ Con los actuales acuerdos comerciales internacionales, la entrada en vigencia de los tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá, y el gran interés por incursionar nuevamente en el mercado de México y Centroamérica; el sector colombiano de textiles y confecciones será uno de los más dinámicos en los próximos años. Se espera un aumento de las exportaciones de un 10% derivado de la creciente demanda internacional en países desarrollados y principales emergentes, lo que generará un impacto favorable sobre los índices de empleo del país.⁵
- ✓ Otros factores que han impactado negativamente al sector son la caída en los precios internacionales de las materias primas (textiles) y el contrabando de productos pertenecientes a este sector.
- ✓ Dado que el sector textiles y confecciones ha presentado débiles resultados, tanto en producción nacional, como en sus ventas debido al incremento de las importaciones con precios muy bajos, el Gobierno Nacional ha decidido implementar medidas proteccionistas que consisten en una modificación parcial de los aranceles a las importaciones de confecciones y calzado provenientes de países con los cuales no se tienen Acuerdos vigentes de Libre Comercio. Esta modificación parcial pretende reactivar la industria nacional.

• **Análisis Social**

- ✓ En el campo social, el sector de textiles y confecciones ha generado una gran cantidad de ferias y eventos empresariales entre los que se destacan Colombiatex y Colombiamoda, siendo este último el evento más importante de moda que se realiza en Suramérica ya que permite involucrar a inversionistas, diseñadores, empresarios y demás grupos de interés del sector, para la generación de oportunidades de negocio en el campo nacional e internacional. Estos eventos permiten identificar tendencias de moda y nuevos estilos de vida.
- ✓ Otro aspecto importante es el surgimiento de tribus urbanas en las principales ciudades colombianas, las cuales han tratado de adaptar las nuevas tendencias globales de la moda a sus estilos de vida, incorporando un componente adicional de integración a los mercados internacionales de la moda. La gran diversidad de estilos y formas de vestir de estos grupos sociales ha hecho que tomen fuerza en el sector como una fuente alternativa o complementaria a los procesos afines al diseño.

⁴Inexmoda: Observatorio Económico Nacional del Sistema de Moda

⁵ ELNUEVOSIGLO.CO. Exportación de textiles crecerá 10% con TLC.
<http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/4-2012-exportaci%C3%B3n-de-textiles-crecer%C3%A1-10-con-tlc.html>

- ✓ Cabe resaltar que, este sector representa el 20%⁶ del empleo a nivel nacional, generando aproximadamente 160.000 empleos directos y 650.000 indirectos; lo cual quiere decir, que esta es una industria de uso intensivo de mano de obra.

- **Análisis Tecnológico**

- ✓ El sector de textiles y confecciones ha sido uno de los más impactados por los cambios tecnológicos; la evolución de la maquinaria empleada ha mostrado cambios significativos, tanto en ingeniería, como en diseño y desarrollo.
- ✓ Lo anterior ha obligado a las empresas a reinvertir constantemente en equipos con el fin de permanecer competitivas en el mercado. Esta maquinaria generalmente ha sido importada desde Estados Unidos, debido al menor costo de transporte que se genera por su ubicación geográfica y proximidad a Colombia. Sin embargo, en los últimos años se ha visto una creciente oferta por parte de Europa (Alemania, Suiza, España e Italia) y Japón, por lo cual las compras se han trasladado a estos mercados. Ahora bien, China se ha convertido en un jugador internacional muy importante y se ha visto una creciente participación sobre las importaciones de equipos del sector.
- ✓ Colombia no produce ningún tipo de maquinaria o equipos especializados para el sector de textiles y confecciones, por tanto, ha sido necesario importar este tipo de bienes para soportar los procesos productivos del sector. En este contexto, el país carece de iniciativas de investigación y desarrollo propias y más bien se ha limitado a seguir las nuevas tendencias de los mercados internacionales. La inversión en tecnología se ha constituido en uno de los pilares del desarrollo de las principales empresas del sector.

- **Análisis Ambiental**

- ✓ Recientemente el aspecto ambiental se ha convertido en una prioridad para el sector de textiles y confecciones; prueba de ello es la renovación de las políticas de desarrollo sostenible, convirtiéndose en empresas amigables con el medio ambiente. No obstante, el impacto del sector sobre la naturaleza es aún bastante fuerte, pues para el desarrollo de materias primas se requiere de la tala de grandes áreas de bosques, para la siembra de algodón o cría de ovejas para la obtención de lana. En Colombia, un segmento importante del sector agrícola se dedica a la siembra de algodón.
- ✓ En Colombia dos de las principales empresas del sector como ENKA y FABRICATO se destacan por su compromiso con el ambiente. En los últimos años han mostrado un creciente interés por el desarrollo de textiles y prendas de vestir a partir del reciclaje de envases plásticos tipo PET. Considerando que este tipo de plástico es elaborado a partir de los mismos derivados del petróleo con los que se produce el poliéster, el proceso consiste en el tratamiento de los envases para la extracción de dichos derivados con los cuales se producen posteriormente fibras sintéticas que finalmente se tejen para formar telas.

⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. www.dane.gov.co

2. IDENTIFICACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO – IAEP

2.1 Revisión y análisis de las estrategias globales, nacionales, regionales, locales y sectoriales que puedan afectar el Proyecto

La desaceleración económica mundial presentada en el año 2011, especialmente en Europa y Estados Unidos, generó impactos negativos en el comportamiento económico de países emergentes, lo cual ocasionó un aumento considerable en los niveles de riesgo.

Europa enfrenta una de las crisis soberanas y financieras más fuertes desde su constitución como grupo económico. Pese a los esfuerzos de países como Alemania, organizaciones mundiales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Central Europeo (BCE); los avances en las decisiones no han sido suficientes, en cambio, se aumentan las posibilidades de entrar en recesión profunda, contagiar otras regiones por medio de los vínculos comerciales e incrementar la aversión global al riesgo y mayor exposición financiera.

Hasta el momento, la Troika (Comisión Europea, BCE y FMI) ha tomado decisiones de inyección de liquidez para el largo plazo y acuerdos de disciplina fiscal con Grecia, España e Italia con lo que se espera disminuir el estrés soberano y financiero europeo. Si bien, no se esperan resultados económicos fuertes en el corto plazo, las expectativas se centran en una recuperación lenta que inicie en el 2013. Adicionalmente, el crecimiento entre el centro y la periferia de Europa continuarán mostrando diferencias dada la implementación de los ajustes fiscales actuales.

La Troika deberá tomar decisiones importantes en cuanto a la deuda soberana; reformas para promover crecimiento económico equilibrado y gobernanza de la zona euro. Por tanto, se debe estar atento a las implicaciones, ya que cualquier decisión afectará considerablemente las perspectivas de la Unión Europea.

En cuanto a Estados Unidos, la economía ha enfrentado grandes debilidades derivadas de Europa y secuelas de la pasada recesión del 2008. El consumo, gran motor de la economía Americana, ha limitado su ritmo de crecimiento dados los siguientes factores: 1.) Endurecimiento en las condiciones de acceso al crédito, 2.) Elevada y continua debilidad en el mercado de vivienda y 3.) Desapalancamiento tanto a nivel federal como personal.

El Sistema de Reserva Federal (FED) y el Gobierno Americano han mostrado gran incertidumbre en cuanto a las decisiones de política económica y monetaria, lo cual ha reducido el gasto de capital y su financiación, dado que, para el 2013 se espera un ajuste fiscal de gran magnitud basado en los hechos que varios impuestos expiran y da lugar a un recorte automático del gasto por el limitante del techo de la deuda. En el mes de septiembre de 2012 la FED adoptó un nuevo estímulo agresivo, en el cual ha comprado US\$ 40.000 millones mensuales en deuda hipotecaria hasta el punto en que mejoren las condiciones de empleo, adicionalmente, dado que la economía americana ha comenzado a mostrar algunos signos de recuperación, la FED ha planeado una nueva compra de bonos del tesoro por US\$ 45 billones. Así mismo, el presidente Barack Obama ha llegado a un acuerdo parcial con el congreso para evitar el mencionado precipicio fiscal, una nueva decisión deberá ser tomada en el mes de febrero de 2013.

Se deberá estar atento a nuevas posiciones de la Reserva Federal y a los resultados de las elecciones presidenciales.

Los países emergentes afrontaron los impactos negativos de la crisis financiera externa hacia finales del 2011; sin embargo, el buen dinamismo de la demanda interna permitió mantener mejores ritmos de crecimiento anualizados con respecto a las economías de países desarrollados. Ahora bien, algunas de las economías emergentes estaban presentando signos de recalentamiento y presiones inflacionarias, por lo cual, la situación externa permitió adoptar políticas económicas tendientes a mantener el equilibrio.

En cuanto a políticas nacionales relacionadas con el sector, se encuentra el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 *“Prosperidad para todos”*, en donde se definió como prioridad nacional la generación de un crecimiento económico sostenido, basado en una economía más competitiva, productiva e innovadora, jalonada por sectores dinámicos que produzcan bienes y servicios que contengan un alto componente de valor agregado, con capacidad para competir en un entorno económico internacional agresivo.

El artículo 50 de la ley 1450 de 2011 estableció: *“Programa de transformación productiva. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo destinará recursos para el Programa de Transformación Productiva el cual, mediante un mecanismo de manejo separado de cuentas que para todos sus efectos se asimile a un patrimonio autónomo, será administrado por el Banco de Comercio Exterior S.A. – Bancoldex en una cuenta de orden. El programa tendrá por objeto la implementación de la política y planes de negocios público – privados para el desarrollo de sectores estratégicos para el país.”*

En julio de 2010, se expidió la última versión aprobada del documento CONPES 3678 destinado a establecer la política de transformación productiva como modelo de desarrollo sectorial para Colombia.

De conformidad con dicho documento *“La política de Transformación Productiva propende por la generación de crecimiento sostenible en la economía y el empleo, y busca desarrollar sectores altamente competitivos y generadores de valor agregado, alcanzando estándares de clase mundial. Esta política es un complemento necesario al proceso de internacionalización de la economía colombiana, porque busca la modernización y transformación del aparato productivo para lograr que las ganancias potenciales de los Tratados de Libre Comercio se materialicen y tengan impacto en el crecimiento económico y la generación del empleo”*⁷.

El sector de textiles y confecciones, diseño y moda ha sido escogido como uno de los 8 sectores de talla mundial en Colombia. De acuerdo al documento CONPES, un sector de estas características es uno que *“opera con las mejores prácticas de sus respectivas industrias, con productividades comparables a las más altas del mundo y que en general son intensivos en conocimiento y en la generación de valor agregado”*.

⁷ Documento CONPES 3679. Política de Transformación Productiva. Un Modelo de Desarrollo Sectorial para Colombia. Página 4.

Dentro de los planes de acción dirigidos al inicio de la transformación productiva del sector, se encuentran las iniciativas de *“Fortalecimiento de la Industria y Promoción”*. Estas iniciativas *“Incluyen también la definición de estrategias y acciones específicas a la realidad de los diferentes mercados con el propósito de promover y lograr resultados en términos de exportación de bienes y/o servicios colombianos, así como de atracción de flujos de inversión extranjera directa hacia el país”*.

Dado lo anterior, se debe estar atento ante nuevos cambios o decisiones que tomen los organismos internacionales que impacten la economía internacional, así como también nuevas políticas y/o programas dirigidos a la industria y las relaciones internacionales del país.

2.2 Planteamiento del Proyecto

2.2.1 Nombre del Proyecto

Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones en Colombia.

2.2.2 Propósito del proyecto y objetivo estratégico de la organización al cual contribuye

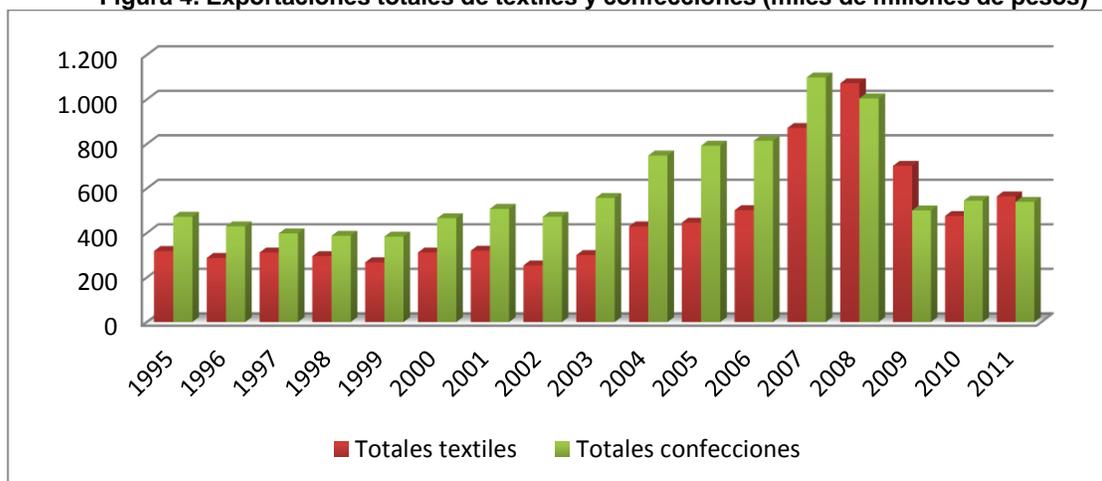
El propósito del proyecto se encuentra en el numeral 1.2 del Perfil.

2.2.3 Antecedentes

Durante los últimos años, el sector de textiles y confecciones en Colombia ha sido reconocido internacionalmente y ha sobresalido en comparación con otros países latinoamericanos, debido principalmente a la innovación, el diseño y calidad en sus creaciones; adicionalmente, se ha caracterizado por la variedad de sus insumos, la experiencia y consolidación en la cadena de producción, posicionándolo como uno de los epicentros de la moda en Latinoamérica.

Sin embargo, a pesar de todas las fortalezas que Colombia ha consolidado en dicho sector, las exportaciones de textiles y confecciones han disminuido significativamente debido, en gran medida, a la disminución de los precios de materias primas en mercados internacionales, el aumento de las exportaciones realizadas por China como consecuencia de la disminución arancelaria, la poca demanda de textiles como resultado de la crisis financiera mundial y a la devaluación del precio del peso, entre otras. En la Figura 4, se da a conocer el total de exportaciones de textiles y confecciones desde el año 2005 hasta el 2011 realizadas por Colombia.

Figura 4. Exportaciones totales de textiles y confecciones (miles de millones de pesos)



Fuente: DANE – Departamento Administrativo de Estadística (DANE) – Elaboración Propia

A pesar de lo mencionado anteriormente, el país y, en especial, el sector de textiles y confecciones, está muy optimista debido a la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá, ya que esto permitirá establecer relaciones comerciales y consolidar alianzas estratégicas, permitiendo una recuperación del mercado internacional y generando un importante número de empleos ya que, no solo se debe abastecer el mercado nacional como se ha venido haciendo, sino se debe contar con suficiente producto que permita ser comercializado en el mercado internacional.

Con base en la oportunidad que se ha identificado en este sector, nace la idea de realizar el Montaje de una Empresa Comercializadora internacional de Textiles y Confecciones cumpliendo con el propósito mencionado en el presente documento.

2.2.4 Justificación o razón de ser del proyecto

Aprovechamiento de oportunidades y solución de necesidades ante resurgimiento del sector de textiles y confecciones en Colombia:

2.2.4.1 Oportunidades

- **Acuerdos Comerciales y Tratados de Libre Comercio**

Con los actuales acuerdos comerciales internacionales, la entrada en vigencia de los tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá, y el gran interés por incursionar nuevamente en el mercado de México y Centroamérica, el sector colombiano de textiles y confecciones será uno de los más dinámicos en los próximos años.

- **Mayor consumo en economías del Lejano Oriente**

Las directrices económicas de países emergentes del Lejano Oriente, se enfocarán en los próximos años en brindar un mayor estímulo a sus sectores de consumo interno,

con el fin de lograr crecimientos más equilibrados, sostenibles y con menor dependencia de las exportaciones. En este sentido, la demanda internacional de textiles y confecciones encontrará un nuevo soporte en estos mercados, a parte de los tradicionales en Estados Unidos y Europa.

- **Beneficios fiscales a las Sociedades de Comercialización Internacional**

La actual legislación comercial colombiana confiere ciertos beneficios fiscales como la devolución de IVA y exención de Retención en la Fuente, a aquellas empresas que exporten sus bienes a través de sociedades de comercialización internacional.

2.2.4.2 Necesidades

- **Surgimiento de PYMES con enfoque en producción**

Con el surgimiento de pequeñas y medianas empresas en el sector de textiles y confecciones, las cuales cuentan con mayor experiencia en el campo productivo que comercial, tanto a nivel local, como internacional, se hace necesaria una solución que les permita aprovechar las oportunidades que se prevén, especialmente, en el mercado internacional.

Con base en lo mencionado anteriormente, se ha identificado la oportunidad de incursionar en el comercio exterior de textiles y confecciones, uno de los sectores que se proyecta con mayor crecimiento en los próximos años.

2.2.5 Producto y entregables principales del proyecto

El producto del proyecto es la empresa comercializadora internacional de textiles y confecciones, para lo cual se han definido los siguientes entregables:

- Idea
- Perfil
- Pre-factibilidad
- Factibilidad
- Ejecución

2.2.6 Otros aspectos especiales

- **Restricciones**

- ✓ El tiempo de trabajo del Equipo del Proyecto se ve limitado a horas de la noche entre semana y en horas de la tarde en el fin de semana.

- **Supuestos**

- ✓ Por ser un estudio de pre-factibilidad se asume que la información suministrada es de carácter secundario, sin perjuicio de llegar a utilizar información primaria.

- ✓ El TLC aportará buena dinámica al comercio exterior, esperando un crecimiento del 10%.
- ✓ El sector seguirá integrado por medio del Clúster Textil y Confecciones.
- ✓ El sector continuará siendo apoyado por la Cámara Sectorial de la ANDI, Inexmoda, Proexport y el SENA.
- ✓ El Programa de Transformación Productiva del Gobierno Nacional generará mayor competitividad y dinamismos en la industria interna, alcanzando los niveles de calidad exigidos.
- ✓ Colombia continuará siendo sede de importantes ferias de textiles y confecciones como Colombia Tex, Colombia Moda, *Footwear and Leather Show*, entre otras.
- ✓ Se mantendrán los incentivos tributarios a las compañías exportadoras.
- ✓ Se espera una tasa de cambio por dólar de \$1.800 en promedio, así como una inflación controlada y estable del 3% E.A.

2.3 Alineación Estratégica del Proyecto

La alineación del proyecto y su contribución a los objetivos estratégicos del gobierno, sector y agremiaciones se describe en la tabla 3 “Contribución del proyecto a los objetivos estratégicos de instituciones involucradas”.

2.4 Implicaciones para Etapas Posteriores

- Dada la importancia de los Tratados de Libre Comercio vigentes y demás acuerdos comerciales que se encuentran en negociación, se deberán analizar sus características e impactos en cuanto a acceso a mercados y condiciones regulatorias en las etapas de Estudio de Mercados, Técnicos y Costos.
- La revisión de las reglamentaciones comerciales y demás normas tributarias que enmarcan el funcionamiento de las sociedades de comercialización internacional, será necesaria para la formulación de Estudios Financieros.
- El análisis del crecimiento en la capacidad de producción de las PYMES y demás empresas del sector de textiles y confecciones será de utilidad para las estimaciones de capacidad operativa para la elaboración de Estudios Técnicos.
- La actualización en normatividad aplicable a sociedades de comercialización internacional a comienzos del 2012 deberá ser tomada en cuenta ante la variación de requerimientos de operación.

2.5 *Project Charter*

En el numeral 4.1.1 del Plan de Gerencia, se encuentra el *Project Charter* del proyecto.

2.6 *Stakeholders*

2.6.1 Análisis de las partes interesadas (*Stakeholders*)

En el numeral 1.4 del Perfil se encuentran los *Stakeholders* identificados para el Proyecto, exponiendo las necesidades, deseos y expectativas que estos puedan tener en lo referente con la realización del Proyecto.

2.6.2 Requerimientos Priorizados de los *Stakeholders*

En la tabla 8 del numeral 1.5 del Perfil se encuentran los requerimientos del proyecto.

3. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

3.1 ESTUDIOS DE MERCADO

El presente estudio abordará el análisis de mercado para la Comercializadora Internacional (C.I.), siendo éste el elemento que apalancará el desarrollo de la estrategia de comercialización para el posicionamiento de la compañía dentro de sus mercados objetivo.

Inicialmente, se abordará el análisis de competitividad en donde se examinan los rasgos que caracterizan el comportamiento de los actores que intervienen a lo largo de la cadena de valor.

Posteriormente, se realiza el análisis de oferta y demanda con el fin comprender la estructura de mercado, su composición geográfica y los principales flujos comerciales entre los oferentes y demandantes más representativos a nivel mundial. Lo anterior, permitirá la identificación de oportunidades de mercado que serán la base para la construcción de la estrategia de comercialización.

Finalmente, se identifican costos y beneficios de acuerdo con las proyecciones de venta de los productos con mayor expectativa de crecimiento en la demanda y los destinos con mayor potencial de desarrollo.

3.1.1 HALLAZGOS

3.1.1.1 Análisis de competitividad

3.1.1.1.1 Cadena de valor del sector de textiles y confecciones

El sector de textiles y confecciones se ha caracterizado por ser uno de gran tradición en la economía colombiana, dado principalmente por el dinamismo del mismo y los impactos que genera en los índices de producción, empleo y generación de valor. Esta industria genera aproximadamente 160 mil empleos directos y 650 mil indirectos.

Según el informe de la Cámara Sectorial de Algodón, Fibras, Textil, Confecciones, los establecimientos de producción se encuentran principalmente en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, Pereira, Ibagué y Barranquilla.

En la gráfica 3 se puede apreciar que, la cadena de valor está compuesta por 5 eslabones principales, los cuales conforman el proceso, pasando desde la producción de la fibra de algodón, sintéticas y otras materias primas, hasta llegar a la comercialización de los productos terminados. Los primeros cuatro (4) se toman desde el punto de vista del grado de transformación.

Gráfica 3. Cadena de valor del sector de textiles y confecciones



Fuente: Los autores

El primer eslabón de la cadena hace referencia a las materias primas, que tienen relación cercana con el sector agropecuario y la industria petroquímica; por efectos de mayor competitividad en la industria extranjera, reflejada en menores precios, la mayoría de insumos son importados.

Los dos siguientes eslabones hacen referencia a procesos de producción, el grado de transformación depende de los requerimientos de cada cliente.

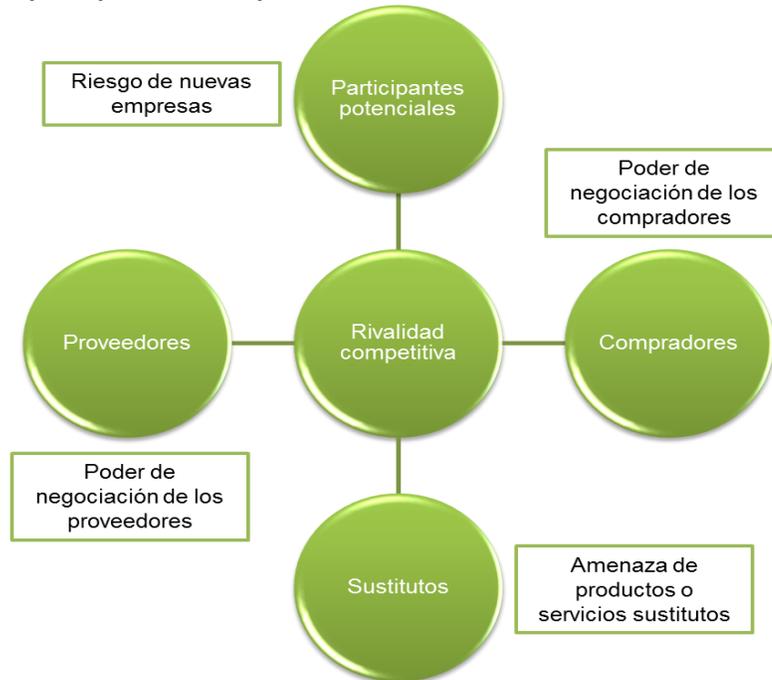
El cuarto eslabón es el proceso que se considera como de mayor generación de valor, dado que incluye el diseño, cortado, lavado, bordado, tintura y estampado.

El quinto y último eslabón se encarga del intercambio de productos entre clientes y productores; la comercialización se puede dar desde el tercer eslabón de la cadena (Tejidos). A nivel nacional, se cuenta con buena dinámica en el consumo interno y a nivel internacional se cuenta con condiciones favorables como preferencias arancelarias, régimen de comercializadoras internacionales y zonas francas. Así mismo, la cadena cuenta con gran reconocimiento y prestigio a nivel internacional.

3.1.1.1.2 Análisis estructural de los sectores industriales de Michael Porter

El análisis estructural de los sectores industriales de Michael Porter permite potencializar las oportunidades y minimizar la ocurrencia de amenazas para empresas pertenecientes al sector de textiles y confecciones, especialmente en el ámbito de las exportaciones internacionales. Por tal razón, se analizarán las variables de la gráfica 4, que afectan la estructura competitiva del mercado.

Gráfica 4. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Estrategia Competitiva - Michael E. Porter

3.1.1.1.2.1 Competidores de la industria – Rivalidad Competitiva

El sector de textiles y confecciones, uno de los más representativos en Colombia, ha evolucionado positivamente en los últimos años consolidándose como uno de los más reconocidos y representativos en el desarrollo económico del país debido, entre muchos factores, al fortalecimiento continuo en sus cadenas de producción especialmente en la fabricación de confecciones de prendas de vestir.

Actualmente, según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), el país cuenta con al menos 450 empresas de textiles y 10.000 empresas de confecciones que, de una u otra manera, centralizan esfuerzos para suplir la demanda en general al procesar aproximadamente 200.000 toneladas métricas al año de fibras en relación con los 56 millones de toneladas procesadas a nivel mundial.

Muchas de estas compañías, en su necesidad de obtener mayor participación en el mercado y, por consecuencia, mayor utilidad respecto a su inversión, acuden a empresas comercializadoras internacionales con la finalidad de ofrecer sus productos en mercados extranjeros. Dichas compañías ofrecen servicios muy parecidos entre sí de acuerdo con las necesidades del cliente; sin embargo, pueden obtener alguna ventaja frente a sus competidores diferenciándose en aspectos muy puntuales, tales como, calidad en el servicio, precio, medios de transporte de las mercancías, seguridad de las mismas, tiempos de entrega, entre otras, los cuales pueden ser claves para obtener mayor participación en el mercado.

Es importante aclarar que el número de dichas compañías es inferior en comparación con la cantidad de empresas productoras; según la Superintendencia de Sociedades, alrededor de 70 empresas constituidas como comercializadoras internacionales prestan servicios de comercialización de productos pertenecientes al sector. Sin embargo, por la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá se puede promover la creación de más empresas productoras que desean aprovechar las oportunidades generadas con la consolidación de los nuevos acuerdos comerciales; esto a su vez creará mayores posibilidades de incursionar en el mercado a nuevas comercializadoras internacionales.

Finalmente, la naturaleza del negocio no exige inversiones significativas en activos fijos ni aumentos acelerados en la capacidad, lo cual indica que la estructura de una compañía puede ser poco compleja, disminuyendo las barreras de salida significativamente.

La tabla 10 muestra de manera resumida lo analizado anteriormente:

Tabla 10. Competidores de la industria – Rivalidad Competitiva

DUREZA COMPETITIVA	BAJA		CALIFICACIÓN			ALTA
Crecimiento del mercado	Fuerte		X			Lento
Diferenciación producto	Diferenciado			X		Commodity
Costos de cambio	Altos				X	Inexistentes
Aumento de capacidad	Suaves	X				A saltos
Número competidores	Muchos		X			Concentrado
Similitud de competidores	Parecidos		X			Dispares
Barreras de salida	Bajas		X			Altas
Costos fijos	Bajos	X				Altos

Fuente: GONZÁLEZ, Ricardo. Notas de clase Pensamiento Estratégico 2010. Facultad Administración de Empresas. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito - Elaboración Propia

3.1.1.1.2.2 Participantes Potenciales – Riesgos de nuevas empresas

Desde el punto de vista comercial, no es necesaria la inversión significativa de recursos en maquinaria y equipo; sin embargo, las economías de escala surgen al momento de la exportación en cuanto a disminución de costos de transporte, dependiendo del tamaño de la oferta de las compañías comercializadoras. En este contexto, la capacidad de exportación es la que define el nivel de la barrera de entrada y considerando que las operaciones del sector se concentran en la producción más que en la comercialización.

Adicionalmente, no se identifica una marcada diferenciación entre las compañías que componen el segmento comercial de la cadena, probablemente por el número limitado de compañías comercializadoras internacionales o porque varias de las grandes empresas productoras se encargan de la comercialización internacional de sus productos.

Por otro lado, las necesidades de capital en las compañías de comercialización internacional se enfocan en los requerimientos de inventario; sin embargo, el capital necesario para soportar la puesta en marcha y operación de la compañía es inferior al requerido en otros eslabones de la cadena de valor, como por ejemplo, en el de tejidos y confecciones, donde se presenta una alta necesidad de inversión en bienes de capital así como su continua renovación.

Se generan algunos costos cambiantes debido a los egresos en los que incurriría el comprador ante el eventual cambio de proveedor de textiles y confecciones, debido a que deberá iniciar un nuevo proceso de negociación.

Finalmente, en política gubernamental se evidencian regulaciones y legislaciones que restringen el acceso a nuevos competidores, en especial en requerimientos de capital y cumplimientos de especificaciones en la operación internacional, por lo que la barrera de entrada tiende ser alta. Entre otros elementos, el acceso a proveedores de textiles y confecciones no tiene limitaciones. En la tabla 11 se encuentra el análisis consolidado de participantes potenciales.

Tabla 11. Participantes Potenciales – Riesgos de nuevas empresas

DUREZA COMPETITIVA	BAJA	CALIFICACIÓN				ALTA
Normativa legal	No discriminada			X		Restrictiva
Economías de escala	No apreciables				X	Altas
Diferenciación producto	Commodity			X		Diferencia
Requerimientos capital	Bajos				X	Altos
Costos de cambio	Inexistentes		X			Altos
Acceso a canales	Libre		X			Controlados
Acceso proveedores	Libre	X				Controlados
Represalias esperadas	Bajas	X				Altas
Localización favorable	Libre	X				Restringida
Subsidios gobierno	Para todos	X				Los que están

Fuente: GONZÁLEZ, Ricardo. Notas de clase Pensamiento Estratégico 2010. Facultad Administración de Empresas. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito - Elaboración Propia

3.1.1.1.2.3 Compradores – Poder de negociación de los compradores

Los compradores objetivo para la compañía de comercialización internacional son de gran tamaño por lo que podrían llegar a ejercer cierta influencia; cabe aclarar, que la compañía no se enfocará en canales minoristas.

Los compradores generalmente exigen altos estándares de calidad que les permiten ser competitivos en el mercado, por lo cual no serán tan sensibles al precio y el poder estaría a favor del proveedor.

Ahora bien, dado que existe buena oferta de productos del sector de textiles y confecciones con características similares y bienes producidos por un gran número de compañías, los compradores tendrían la posibilidad de cambiar fácilmente de proveedor sin incurrir en altos costos.

Por otro lado, los compradores generalmente requieren mayor eficiencia en sus negocios, minimizando los procesos y la carga operacional fija, por lo que las estrategias de integración hacia atrás podrían ser complejas, aún más en el caso de los clientes dedicados a industrias diferentes.

Al tener la gran posibilidad de contar con clientes de múltiples sectores económicos, las utilidades en cada uno de ellos podrían fluctuar con facilidad, dado lo anterior se prefiere mostrar una situación de generación estable de utilidades, lo cual eleva la sensibilidad ante los precios y por ende aumenta el poder de negociación del comprador.

La tabla 12 muestra de manera resumida lo analizado anteriormente:

Tabla 12. Compradores – Poder de negociación de los compradores

PODER COMPRADOR	BAJO	CALIFICACIÓN				ALTO
Importancia para la calidad	Alta	X				Baja
Costos de cambio	Altos				X	Bajos
Número de Empresas	Pocas					X Muchas
Productos sustitutos	No hay	X				Si hay
Similitud de proveedores	Dispares					X Parecidos
Dimensión relativa	Pequeños				X	Más grandes
Economías de escala	Bajas				X	Altas
Posibilidad de integración	Difícil		X			Fácil
Rentabilidad del negocio	Grandes			X		Pequeñas

Fuente: GONZÁLEZ, Ricardo. Notas de clase Pensamiento Estratégico 2010. Facultad Administración de Empresas. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito - Elaboración Propia

3.1.1.1.2.4 Proveedores – Poder de negociación de los proveedores

Al analizar el poder de negociación de los proveedores (Tabla 13), se identifica que estos son compañías generalmente de gran tamaño, con similitudes marcadas, las cuales manejan volúmenes altos de producción que se reflejan en la necesidad de manejar economías de escala. El producto de estos proveedores es el insumo fundamental para soportar la operación del negocio de comercialización internacional. Es importante aclarar que el factor de calidad de dichos productos es bastante crítico.

Aunque se han identificado productos sustitutos, existe gran cantidad de empresas que permitirían cambiar de poder sin generar costos extremadamente altos.

Tabla 13. Proveedores – Poder de negociación de los proveedores

PODER PROVEEDOR	ALTO	CALIFICACIÓN				BAJO
Importancia para la calidad	Alta	X				Baja
Costos de cambio	Altos				X	Bajos
Número de Empresas	Pocas				X	Muchas
Productos sustitutos	No hay	X				Si hay
Similitud de proveedores	Dispares					X Parecidos
Dimensión relativa	Más grandes	X				Pequeños
Economías de escala	Bajas				X	Altas
Posibilidad de integración	Fácil		X			Difícil

Fuente: GONZÁLEZ, Ricardo. Notas de clase Pensamiento Estratégico 2010. Facultad Administración de Empresas. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito - Elaboración Propia

3.1.1.1.2.5 Sustitutos – Amenazas de productos o servicios sustitutos

Se ha identificado que el sector de textiles y confecciones cuenta con un número importante de productos sustitutos entre sí que, de una u otra manera, logran satisfacer las necesidades del consumidor. Sin embargo, desde el punto de vista de la comercialización internacional no se identificaron productos o servicios sustitutos que tengan influencia negativa sobre el potencial de la empresa.

3.1.1.2 Oferta y demanda actual

3.1.1.2.1 Oferta

3.1.1.2.1.1 Estructura del Mercado

El mercado de textiles y confecciones se caracteriza por presentar un elevado número de oferentes en el mercado nacional e internacional. Existen diferencias entre los textiles o las prendas de vestir en cuanto a los materiales; sin embargo, la finalidad de uso tiende a ser la misma. Los textiles, se emplean como materia prima de las confecciones. Por otra parte, las confecciones se emplean como medio de protección contra la intemperie, como distintivo de género o como indicador de estatus social.

3.1.1.2.1.2 Productos similares y/o sustitutos

Aunque los textiles y las confecciones no cuentan con productos sustitutos en su forma genérica, las variaciones en materiales y diseños pueden generar la existencia de sustitutos según sea el caso. A manera de ejemplo, la confección de prendas a partir de fibras de algodón podría ser sustituida por fibras sintéticas o el diseño de las prendas para cierta temporada podría ser sustituida por los de otra, como por ejemplo en la transición que se presenta todos los años de primavera-verano a otoño-invierno.

3.1.1.2.1.3 Oferta de textiles y confecciones a nivel mundial

- **Oferta de textiles**

La oferta internacional de textiles ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, pasando de \$62.550 millones de dólares en el año 2009 a \$83.902 millones de dólares en el 2011. Sin embargo, con la finalidad de obtener mayor detalle de información es necesario analizar los productos más representativos dentro del contexto textil, entre los que se encuentran los tejidos de punto, los tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados, las alfombras y demás revestimientos para el suelo y los tejidos especiales.

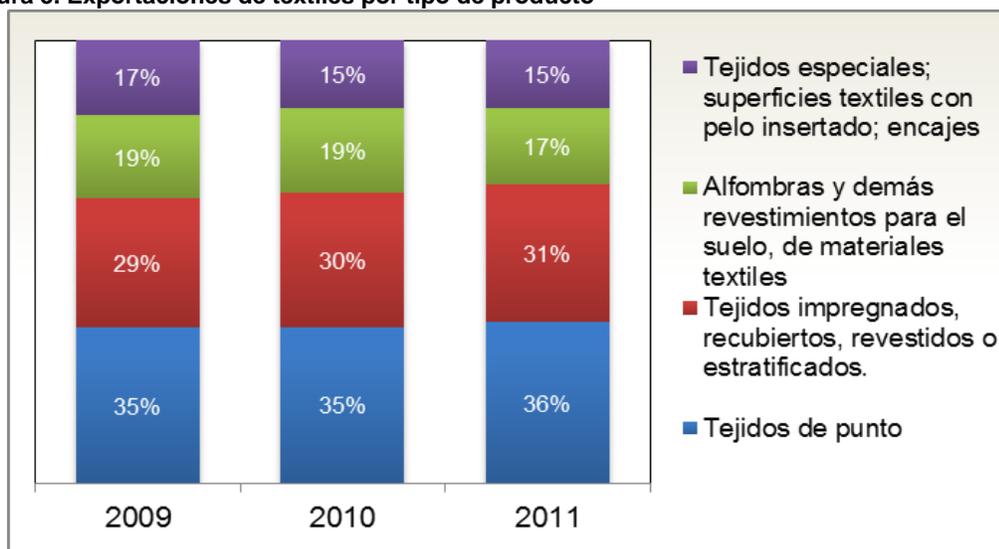
En la tabla 14 y figura 5, se dan a conocer las exportaciones totales mundiales de los diferentes segmentos pertenecientes al grupo de textiles para los años 2009, 2010 y 2011, así como su respectiva participación en el mercado.

Tabla 14. Oferta de productos (textiles) a nivel mundial (millones de dólares)

Exportaciones Textiles	2009	2010	2011
Tejidos de punto	\$ 21.912	\$ 26.339	\$ 30.552
Tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados.	\$ 18.219	\$ 22.617	\$ 25.964
Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materiales textiles	\$ 11.894	\$ 14.228	\$ 14.649
Tejidos especiales; superficies textiles con pelo insertado; encajes	\$ 10.524	\$ 11.580	\$ 12.737
Total	\$ 62.550	\$ 74.765	\$ 83.902

Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

Figura 5. Exportaciones de textiles por tipo de producto



Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

A partir de la información presentada anteriormente, se observa un incremento continuo de las exportaciones de textiles a nivel mundial durante los tres últimos años. Por otra parte, los tejidos de punto se caracterizan por tener la mayor participación sobre las

exportaciones totales de textiles, llegando a un 36% entre 2009 y 2011. Además, los tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados, también representan una parte importante en la oferta alcanzando el 31% en 2011.

- **Oferta de confecciones**

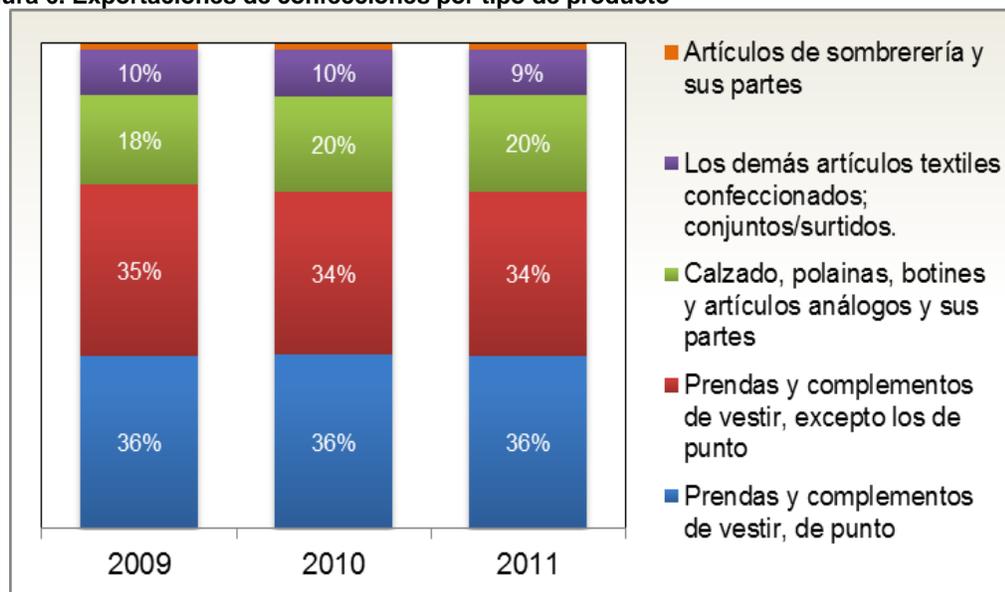
En cuanto a confecciones, se ha evidenciado un notable crecimiento en los últimos tres años, pasando de ventas de \$448.795 millones de dólares en el 2009 a \$591.157 millones de dólares en el 2011. Aunque la mayor parte de las exportaciones se concentra en las prendas y complementos de vestir (de punto y exceptuando los de punto), se destaca el crecimiento en las ventas de calzado, polainas, botines y artículos análogos y sus partes.

Tabla 15. Oferta de productos (confecciones) a nivel mundial (millones de dólares)

Exportaciones Confecciones	2009	2010	2011
Prendas y complementos de vestir, de punto	\$ 160.318	\$ 180.811	\$ 210.271
Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	\$ 157.684	\$ 169.839	\$ 201.112
Calzado, polainas, botines y artículos análogos y sus partes	\$ 82.565	\$ 99.248	\$ 116.595
Los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos/surtidos.	\$ 42.872	\$ 48.511	\$ 55.581
Artículos de sombrerería y sus partes	\$ 5.356	\$ 6.289	\$ 7.597
Total	\$ 448.795	\$ 504.699	\$ 591.157

Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

Figura 6. Exportaciones de confecciones por tipo de producto



Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

A partir de la información presentada en la tabla 15 y figura 6, se observa que en los últimos años las exportaciones de los diferentes segmentos del grupo de confecciones

a nivel mundial han mostrado un crecimiento sostenido; las prendas y complementos de vestir de punto se caracterizan por tener la mayor participación de las exportaciones totales de confecciones manteniendo un 36% de participación entre 2009 y 2011. Además, las prendas y complementos de vestir, exceptuando los de punto, también muestran una participación importante con un 34% promedio en los últimos tres años.

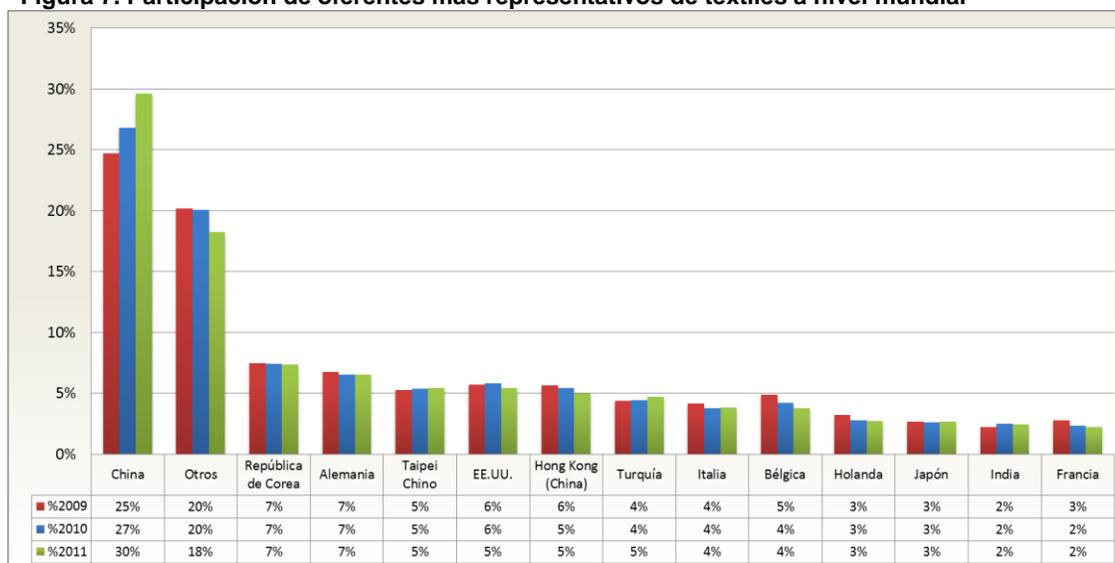
3.1.1.2.1.4 Composición geográfica de la oferta de textiles y confecciones

La exportación de textiles y confecciones se ha caracterizado por contar con un número significativo de oferentes que por su capacidad de producción y competitividad en el sector frente a otros países, han venido incrementando las ventas de excedentes exportables. A continuación se describe en mayor grado de detalle la composición geográfica de la oferta.

- **Oferta de textiles**

En la figura 7 se puede observar que, alrededor del 80% de las exportaciones mundiales de textiles entre los años 2009 y 2011 fueron producidas por 14 economías, siendo China el mayor exportador de textiles del mundo (\$25.000 millones de dólares) con un fuerte incremento con respecto a 2010 del 24%, le siguen en orden de importancia la República de Corea (\$6.000 millones de dólares) y Alemania (\$5.000 millones de dólares).

Figura 7. Participación de oferentes más representativos de textiles a nivel mundial



Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

Se destaca el incremento en las exportaciones de textiles en el 2011 de los siguientes países: China, llegando a un 30% de la participación en 2011 (+5% frente a 2009) y Turquía con 5% de participación (+1% frente a 2009). Por el contrario Estados Unidos disminuyó su participación en las exportaciones de textiles.

Con la finalidad de cuantificar la participación de las economías mencionadas anteriormente, en la tabla 16 se muestran las ventas (en millones de dólares) por dichos países en los años identificados para el análisis.

Tabla 16. Valor exportado de textiles por participante

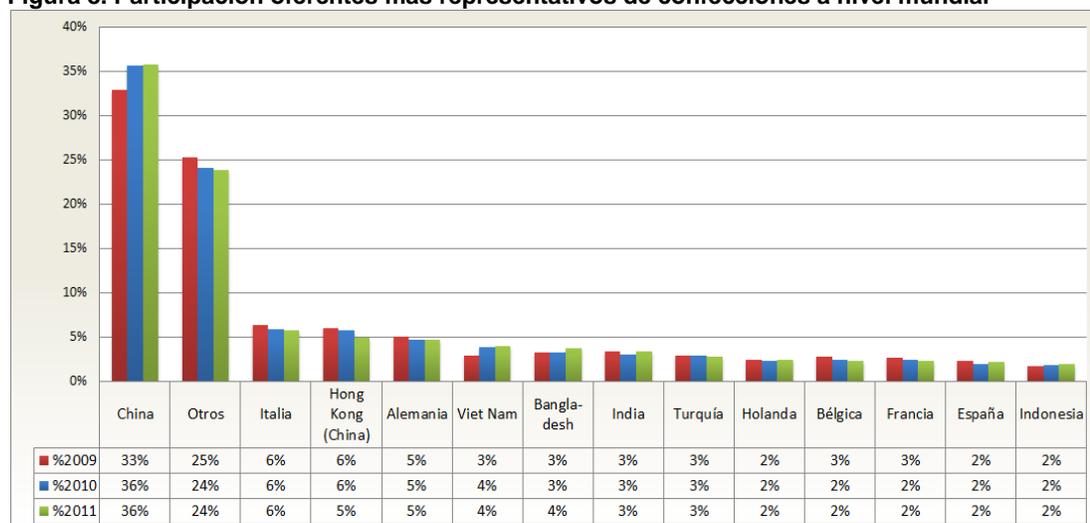
Economía Oferente	2009	2010	2011
China	\$ 15.409	\$ 20.052	\$ 24.846
Otros	\$ 12.588	\$ 15.005	\$ 15.308
República de Corea	\$ 4.665	\$ 5.540	\$ 6.174
Alemania	\$ 4.206	\$ 4.881	\$ 5.459
Taipéi Chino	\$ 3.277	\$ 4.020	\$ 4.564
EE.UU.	\$ 3.564	\$ 4.333	\$ 4.548
Hong Kong (China)	\$ 3.516	\$ 4.044	\$ 4.175
Turquía	\$ 2.744	\$ 3.301	\$ 3.968
Italia	\$ 2.586	\$ 2.814	\$ 3.222
Bélgica	\$ 3.035	\$ 3.137	\$ 3.179
Holanda	\$ 2.001	\$ 2.077	\$ 2.299
Japón	\$ 1.646	\$ 1.948	\$ 2.239
India	\$ 1.373	\$ 1.860	\$ 2.033
Francia	\$ 1.721	\$ 1.745	\$ 1.888
Total	\$ 62.332	\$ 74.757	\$ 83.902

Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

- **Oferta de confecciones**

De acuerdo con la figura 8, en el 2011 el 84% de las exportaciones mundiales de prendas de vestir fueron producidas por 20 economías, siendo China el exportador más significativo de dichos artículos a nivel mundial (\$211.000 millones de dólares) con un fuerte incremento del 18% con respecto a 2010. Le siguen en orden de importancia Italia (\$34.000 millones de dólares), Hong Kong (\$29.000 millones de dólares), Alemania (\$28.000 millones de dólares), Vietnam (\$23.000 millones de dólares) y Bangladesh (\$22.000 mil millones de dólares).

Figura 8. Participación oferentes más representativos de confecciones a nivel mundial



Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

Se observa un fortalecimiento en la participación de China entre 2009 y 2011, llegando al 36% de las exportaciones mundiales. Entre otros países, que han mostrado un incremento en su participación, se destacan Vietnam y Bangladesh, llegando a un 4% de participación respectivamente. En la tabla 17 se presentan las ventas (en millones de dólares) por país en los años utilizados para el análisis.

Tabla 17. Valor exportado de confecciones por participante

Economía Oferente	2009	2010	2011
China	\$ 147.539	\$ 179.248	\$ 211.171
Otros	\$ 113.155	\$ 121.213	\$ 141.249
Italia	\$ 28.716	\$ 29.525	\$ 34.254
Hong Kong (China)	\$ 27.108	\$ 29.047	\$ 29.457
Alemania	\$ 22.487	\$ 23.680	\$ 27.807
Vietnam	\$ 13.139	\$ 19.243	\$ 23.302
Bangladesh	\$ 14.474	\$ 16.712	\$ 21.961
India	\$ 15.131	\$ 15.169	\$ 19.771
Turquía	\$ 13.172	\$ 14.631	\$ 16.123
Holanda	\$ 10.722	\$ 11.722	\$ 14.049
Bélgica	\$ 12.532	\$ 12.264	\$ 13.969
Francia	\$ 12.162	\$ 12.263	\$ 13.726
España	\$ 10.282	\$ 10.006	\$ 13.018
Indonesia	\$ 7.605	\$ 9.246	\$ 11.300
Total	\$ 448.224	\$ 503.968	\$ 591.157

Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

3.1.1.2.1.5 Oferta de textiles y confecciones en Colombia

En 2011, el sector de textiles y confecciones representó aproximadamente el 12% del PIB industrial y cerca del 1.5% del PIB nacional. Además, significó más del 5% de las exportaciones colombianas, lo que lo constituyó en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.⁸

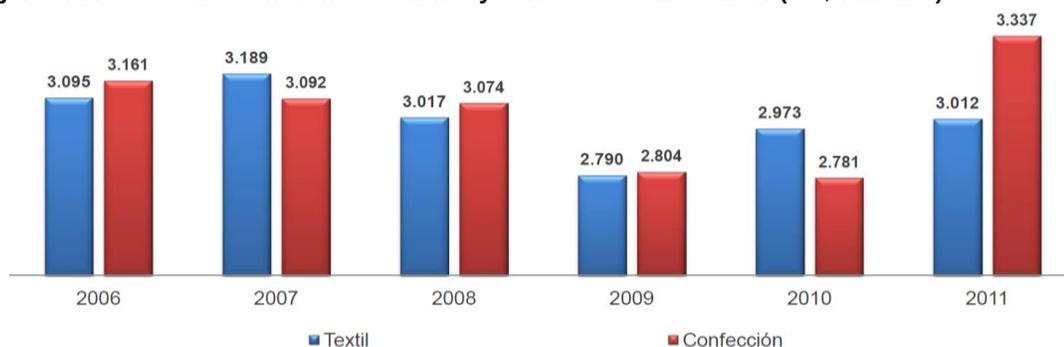
En los últimos años, la producción del sector se ha incrementado debido al crecimiento de las ventas, la reactivación del consumo y la diversificación de destinos de exportación; de igual manera, el crecimiento económico de los socios comerciales también han soportado el crecimiento de la oferta. Específicamente en 2011, la producción del sector creció 10,3%, impulsado principalmente por la mayor fabricación de confecciones con un crecimiento del 20%.⁹

⁸ PROEXPORT. Perfil sector textil y de confección 2012.

http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20textil%20y%20confecci%C3%B3n_2012.pdf

⁹ Ibid.

Figura 9. Producción colombiana de textiles y confecciones 2006-2011 (US\$ Millones)



Tasa de cambio: US\$ 1 = COL\$ 1.900. Producción tomada de ingresos operacionales más subtotal inventarios.
Fuente: Superintendencia de Sociedades, Cálculos Proexport para CIUU 1710, 1720, 1730, 1740, 1750, 1810 y 1820. DANE (precios constantes).

Fuente: Promoción de turismo, inversión y exportaciones (Proexport Colombia)

En 2011, la producción del sector textil representó el 2.5% del PIB manufacturero y 0.3% del PIB nacional. Por otra parte, el sector de confecciones representó el 9.3% del PIB industrial y el 1.2% del PIB nacional.

Dentro de la cadena de producción del sector, entre los componentes más representativos se encuentran: la elaboración de ropa de algodón en tejidos planos con una participación del 25% de la producción, las confecciones de fibra artificial o sintética con el 11%, los tejidos planos de fibra artificial y/o sintética con el 9.5%, tejidos planos de algodón con 9.2%, la ropa de algodón en tejido de punto con 8.8% y los hilados de fibras sintéticas con 5.7%.

En las gráficas 5 y 6 se dan a conocer los principales productores del sector de textiles y confecciones en Colombia.

Gráfica 5. Principales productores de textiles en Colombia



Fuente: Promoción de turismo, inversión y exportaciones (Proexport Colombia)

Gráfica 6. Principales productores de confecciones en Colombia

	Manufacturas Eliot S.A. - Bogotá Prendas de vestir, textiles. Marcas: Pat Primo, Pinelli, Platino, Primera Agencia
	Vestimundo S.A. - VESA - Medellín Diseñar, producir y comercializar ropa interior y exterior Marcas: GEF y Baby Fresh
	Permoda - Bogotá Creación y comercialización de marcas de prendas de vestir y accesorios complementarios al vestuario, incluido calzado, bisutería
	Fabrica de Calcetines Crystal - Cristal S.A. – Sabaneta (Antioquia) produce y comercializa calcetines, ropa interior, camisetas tejidos y servicios de valor agregado para empresas manufactureras.
	Confecciones Leonisa S.A. Ropa interior y exterior masculina y femenina.
	Nalsani Fabricación, venta y exportación de bolsos, maletas en lona, cuero y plásticos, y ropa deportiva.

Fuente: Promoción de turismo, inversión y exportaciones (Proexport Colombia)

3.1.1.2.2 Demanda

3.1.1.2.2.1 Estructura del Mercado

El mercado se caracteriza por tener un importante número de demandantes nacionales e internacionales pertenecientes al sector de textiles y confecciones, debido a la homogeneidad de los productos importados por los diferentes países y la posibilidad de ingresar y abandonar el mercado en el momento en que se desee.

3.1.1.2.2.2 Demanda de textiles y confecciones a nivel mundial

El sector de textiles y confecciones a nivel mundial ha sido uno de los principales impulsores de la economía internacional debido, entre muchos factores, a la cantidad de importaciones de productos pertenecientes a este sector que diferentes países realizan cada año con el objetivo, entre muchos otros, de satisfacer la demanda nacional. Con la finalidad de obtener mayor detalle de la demanda de este sector, se analizará de manera independiente las importaciones de textiles y confecciones a nivel internacional.

- **Demanda de textiles**

La demanda internacional de textiles, analizada desde una perspectiva global, ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años, pasando de \$53.303 millones de dólares en el año 2009 a \$72.833 millones de dólares en el 2011. Sin embargo, con la finalidad de obtener mayor detalle de información es necesario analizar los productos más representativos dentro del contexto textil, entre los que se encuentra los tejidos de punto, los tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados, las alfombras y demás revestimientos para el suelo y los tejidos especiales.¹⁰

¹⁰ TRADE MAP. Trade Statistics international business development. <http://www.trademap.org/Index.aspx>

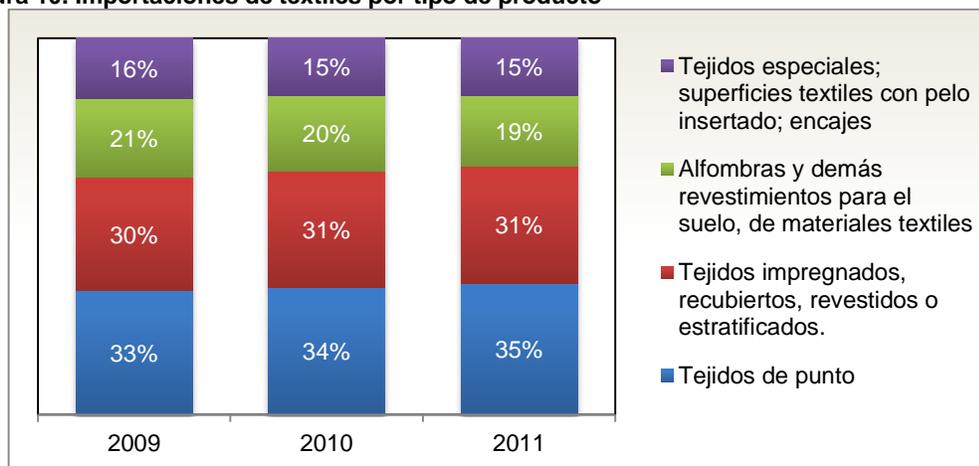
En la tabla 18 y figura 10, se dan a conocer las importaciones totales mundiales de los diferentes segmentos pertenecientes al grupo de textiles para los años 2009, 2010 y 2011, con su respectiva participación en el mercado.

Tabla 18. Demanda de productos (textiles) a nivel mundial (millones de dólares)

Importaciones Textiles	2009	2010	2011
Tejidos de punto	\$ 17.553	\$ 21.430	\$ 25.324
Tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados	\$ 16.028	\$ 19.417	\$ 22.820
Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materiales textiles	\$ 11.154	\$ 12.718	\$ 13.645
Tejidos especiales; superficies textiles con pelo insertado; encajes	\$ 8.568	\$ 9.581	\$ 11.045
Total	\$ 53.303	\$ 63.147	\$ 72.833

Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

Figura 10. Importaciones de textiles por tipo de producto



Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

Con base en la información presentada anteriormente, se puede identificar que en los últimos años las importaciones de los diferentes productos clasificados en el grupo de textiles a nivel mundial han aumentado significativamente en comparación con el año inmediatamente anterior; productos de tejido de punto se caracterizan por tener la mayor participación de las importaciones totales de textiles con un 33%, 34% y 35% en los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente. Es importante resaltar que los productos de tejidos impregnados, recubiertos revestidos o estratificados tienen un comportamiento parecido a los tejidos de punto, en donde su diferencia en participación es de 3 puntos en promedio para los años analizados.

- **Demanda de confecciones**

En el caso de la demanda de confecciones a nivel mundial se identificó un notable crecimiento en las ventas totales, las cuales pasaron de \$445.305 millones de dólares en el año 2009 a \$570.093 millones de dólares en el 2011. Sin embargo, con la finalidad de obtener mejor información para el análisis del sector, se identificaron los segmentos

más importantes enmarcados dentro del contexto confecciones, entre los cuales se encuentran:

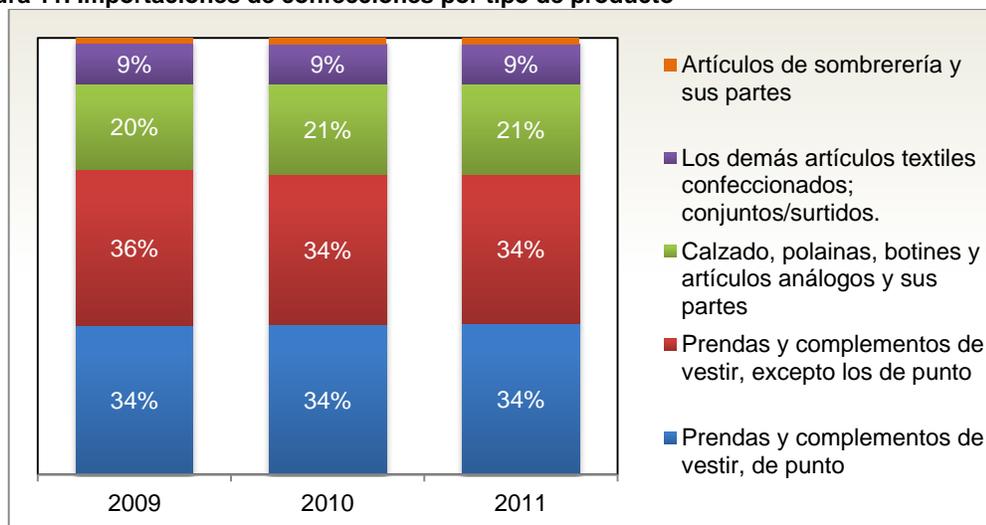
Tabla 19. Demanda de productos (confecciones) a nivel mundial (millones de dólares)

Importaciones Confecciones	2009	2010	2011
Prendas y complementos de vestir, de punto	\$ 152.377	\$ 171.258	\$ 196.539
Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	\$ 158.811	\$ 170.734	\$ 195.620
Calzado, polainas, botines y artículos análogos y sus partes	\$ 87.495	\$ 102.844	\$ 117.238
Los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos/surtidos	\$ 40.760	\$ 46.086	\$ 52.806
Artículos de sombrerería y sus partes	\$ 5.861	\$ 6.769	\$ 7.890
Total	\$ 445.305	\$ 497.692	\$ 570.093

Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla 19 se puede determinar que las prendas y complementos de vestir de punto y las que no son de punto han tenido un comportamiento parecido en venta en los últimos años. Sin embargo, al analizar estos dos productos de manera conjunta su participación total alcanza en promedio el 70% con respecto a las ventas totales para los años 2009, 2010 y 2011. En el caso de los artículos de sombrerería, se encontró que su participación es tan reducida que escasamente alcanza el 1% de participación.

Figura 11. Importaciones de confecciones por tipo de producto



Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

3.1.1.2.2.3 Composición geográfica de la demanda de textiles y confecciones

La importación de textiles y confecciones se ha caracterizado por tener un importante número de participantes los cuales adquieren dichos productos con la finalidad, en primera instancia, de satisfacer la demanda nacional. A continuación se analizarán las

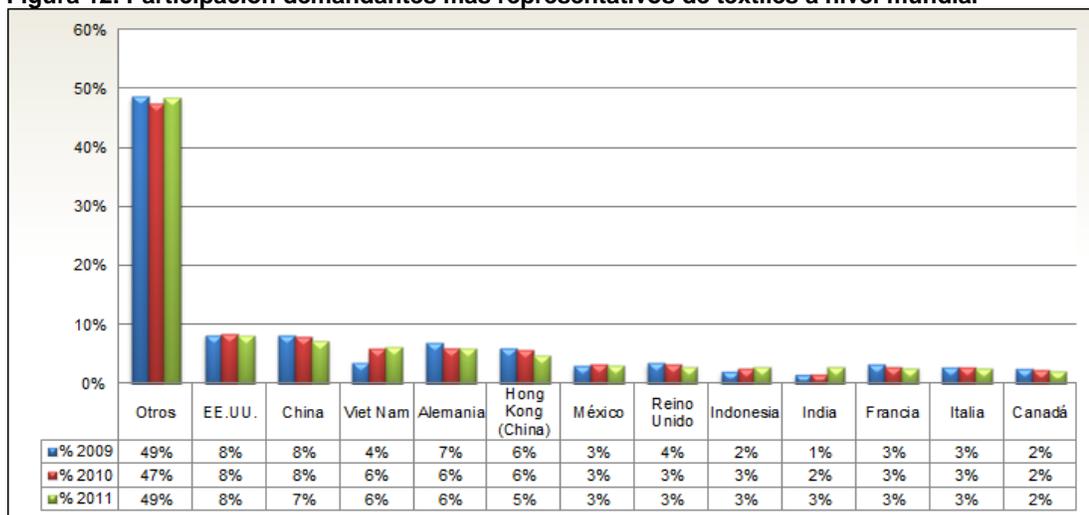
importaciones de textiles y confecciones de forma independiente para los países más representativos.

- **Demanda de textiles**

Con base en las “Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas”¹¹ se identificó que aproximadamente 232 economías en el mundo realizan importaciones de los diferentes productos enmarcados en el contexto textil, dentro de las cuales se debe destacar la participación de Estados Unidos, China, Vietnam, Alemania y Hong Kong en los años 2010 y 2011; sin embargo, se debe reconocer a Vietnam debido a su importante incremento en las importaciones, pasando del 4% en el 2009 a una participación del 6% en el 2011 con respecto a las importaciones totales.

En la figura 12 se dan a conocer las doce (12) economías más representativas con su respectiva participación en el periodo 2009 - 2011. La identificación de estas economías se realizó tomando como referencia la mayor participación en el año 2011.

Figura 12. Participación demandantes más representativos de textiles a nivel mundial



Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

Los países mencionados anteriormente realizaron importaciones de productos textiles en los últimos tres años por los montos presentados en la tabla 20:

Tabla 20. Valor importado de textiles por participante

Economía Demandante	2009	2010	2011
Otros	\$ 25.957	\$ 29.935	\$ 35.381
EE.UU.	\$ 4.381	\$ 5.283	\$ 5.877
China	\$ 4.366	\$ 5.017	\$ 5.311
Vietnam	\$ 1.939	\$ 3.709	\$ 4.510
Alemania	\$ 3.645	\$ 3.816	\$ 4.296
Hong Kong (China)	\$ 3.197	\$ 3.539	\$ 3.506
México	\$ 1.591	\$ 2.064	\$ 2.258
Reino Unido	\$ 1.883	\$ 2.040	\$ 2.131

¹¹TRADE MAP. Trade Statistics international business development. <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Tabla 20. Valor importado de textiles por participante (continuación)

Economía Demandante	2009	2010	2011
Indonesia	\$ 1.076	\$ 1.625	\$ 2.127
India	\$ 797	\$ 1.005	\$ 2.049
Francia	\$ 1.709	\$ 1.799	\$ 1.905
Italia	\$ 1.447	\$ 1.720	\$ 1.905
Canadá	\$ 1.313	\$ 1.495	\$ 1.578
Total	\$ 53.303	\$ 63.049	\$ 72.833

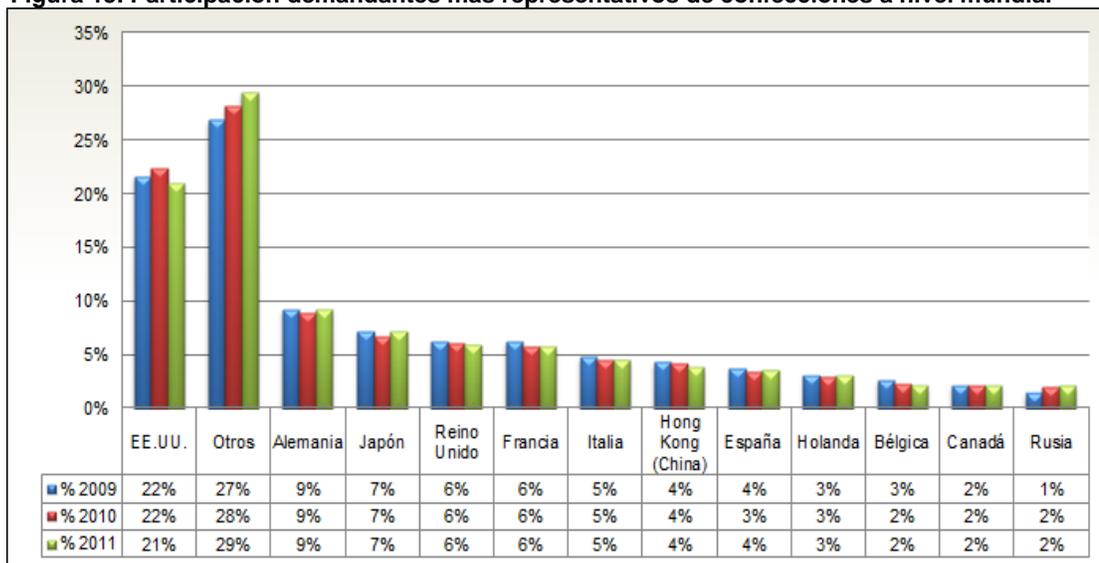
Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

- **Demanda de confecciones**

Para el caso de las importaciones de confecciones a nivel mundial, aproximadamente 236 economías han demandado estos productos en los últimos 3 años; la lista está encabezada por Estados Unidos debido a la cantidad demandada de estos productos, ya que en los años 2009, 2010 y 2011 alcanzó una participación del 22%, 22% y 21%, con respecto a las importaciones totales.

En la figura 13 se dan conocer las doce (12) economías más representativas con su respectiva participación en el periodo 2009 - 2011. La determinación de estas economías se realizó tomando como referencia la mayor participación en el año 2011.

Figura 13. Participación demandantes más representativos de confecciones a nivel mundial



Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

De igual manera, en la tabla 21 se da a conocer el valor de las compras de confecciones realizadas en los años 2009 a 2011, de las 12 economías más representativas.

Tabla 21. Valor importado de confecciones por participante

Economía Demandante	2009	2010	2011
EE.UU.	\$ 96.380	\$ 111.198	\$ 119.736
Otros	\$ 119.769	\$ 140.673	\$ 167.929
Alemania	\$ 41.341	\$ 44.225	\$ 52.608

Tabla 21. Valor importado de confecciones por participante (continuación)

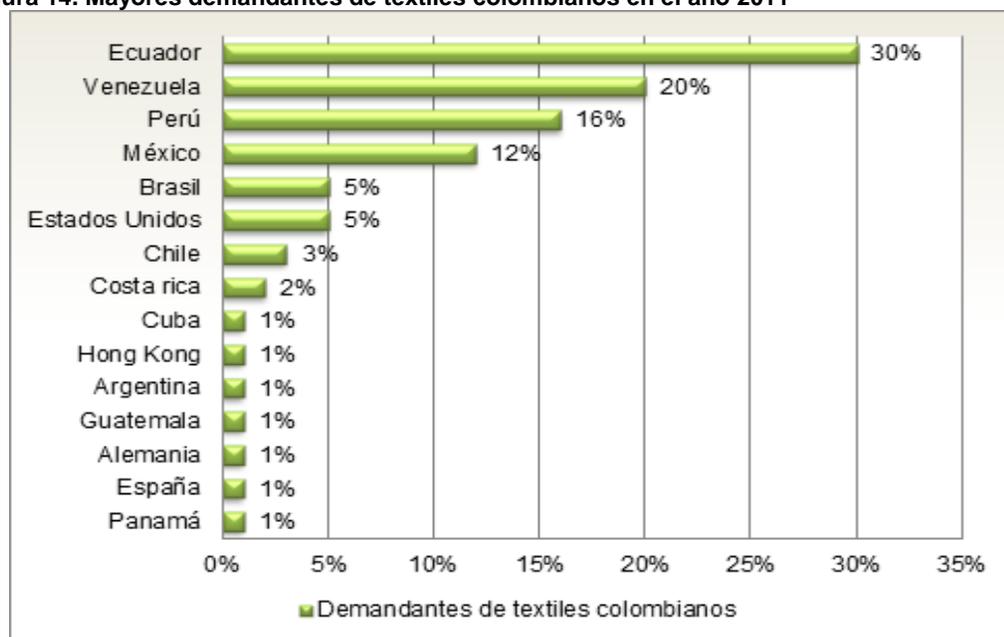
Economía Demandante	2009	2010	2011
Japón	\$ 32.294	\$ 33.505	\$ 40.823
Reino Unido	\$ 27.893	\$ 30.180	\$ 33.526
Francia	\$ 27.870	\$ 29.094	\$ 32.665
Italia	\$ 21.366	\$ 22.844	\$ 25.973
Hong Kong (China)	\$ 19.410	\$ 21.204	\$ 21.786
España	\$ 16.644	\$ 17.270	\$ 20.577
Holanda	\$ 13.855	\$ 14.944	\$ 17.461
Bélgica	\$ 12.108	\$ 11.299	\$ 12.638
Canadá	\$ 9.818	\$ 10.914	\$ 12.404
Rusia	\$ 6.556	\$ 10.342	\$ 11.968
Total	\$ 445.305	\$ 497.692	\$ 570.093

Fuente: International Trade Centre (TRADE MAP) – Elaboración Propia

- **Demanda de textiles y confecciones colombianas**

Según el informe de la Cámara Sectorial de Algodón, Fibras, Textil y Confecciones, los establecimientos más representativos de producción de textiles y confecciones se encuentran principalmente en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, Pereira, Ibagué y Barranquilla; sin embargo, las áreas de consumo se localizan en los países con mayor nivel de importaciones de textiles y confecciones colombianas. De esta manera, de acuerdo con la figura 14, los principales consumidores de textiles colombianos son Ecuador, Venezuela, Perú, México y Brasil.

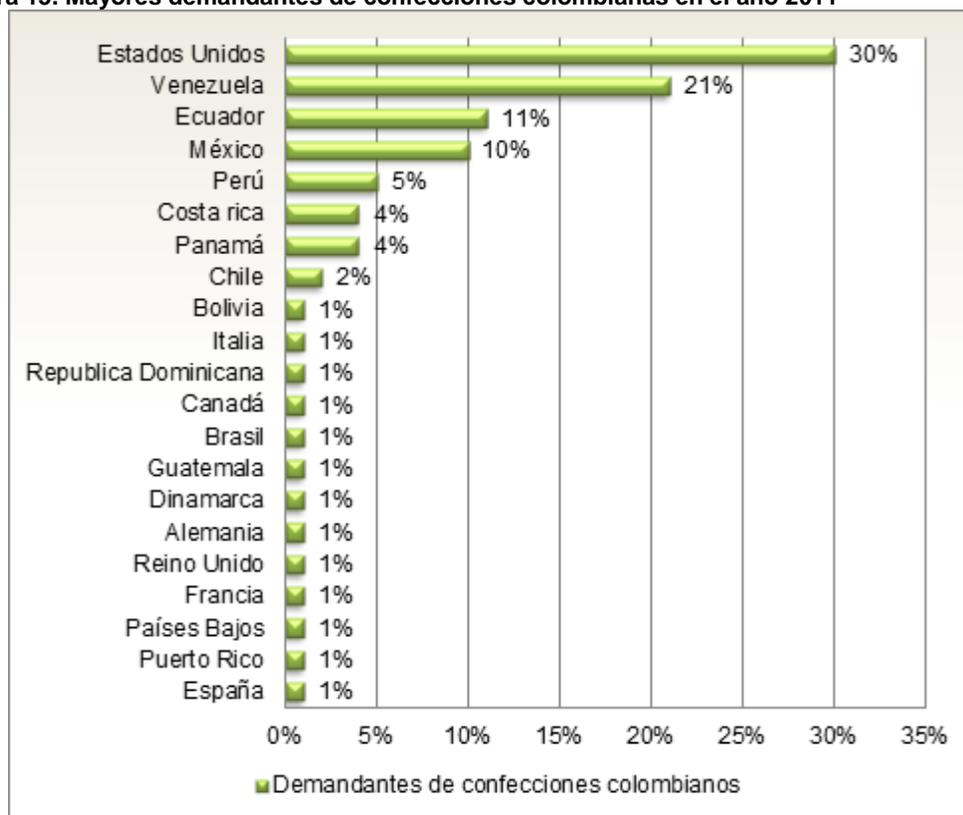
Figura 14. Mayores demandantes de textiles colombianos en el año 2011



Fuente: Instituto para la Exportación y la Moda (Inexmoda) – Elaboración Propia

De acuerdo con la figura 15, para el caso de las importaciones de confecciones, sobresalen Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y México con una participación grupal del 72% con respecto a las exportaciones de confecciones totales de este producto para el año 2011.

Figura 15. Mayores demandantes de confecciones colombianas en el año 2011



Fuente: Instituto para la Exportación y la Moda (Inexmoda) – Elaboración Propia

No obstante, entre otros potenciales consumidores de textiles y confecciones se encuentran los países de la Unión Europea, de los cuales sobresale Alemania, Francia, Reino Unido e Italia.

3.1.1.2.2.4 Características de la demanda

- **Elasticidad precio de la demanda**

Desde el punto de vista de la demanda mundial de textiles y confecciones, se ha identificado que el grado de sensibilidad por parte de los compradores con respecto a la variación de los precios de estos productos tiende a ser baja. Para los demandantes, en la mayoría de las ocasiones, el precio no es un factor determinante a la hora de comprar; éstas personas suelen estar interesadas en otros aspectos tales como la puntualidad en la hora de entrega, calidad de los productos, medio de transporte de mercancías, seguridad de las mismas, entre otros.

- **Elasticidad ingreso de la demanda**

Se ha identificado que la cantidad demandada de bienes del sector de textiles y de confecciones sufren cambios positivos ante la variación en el nivel de ingresos de los demandantes, es decir, que ante mayores ingresos de los consumidores, la cantidad

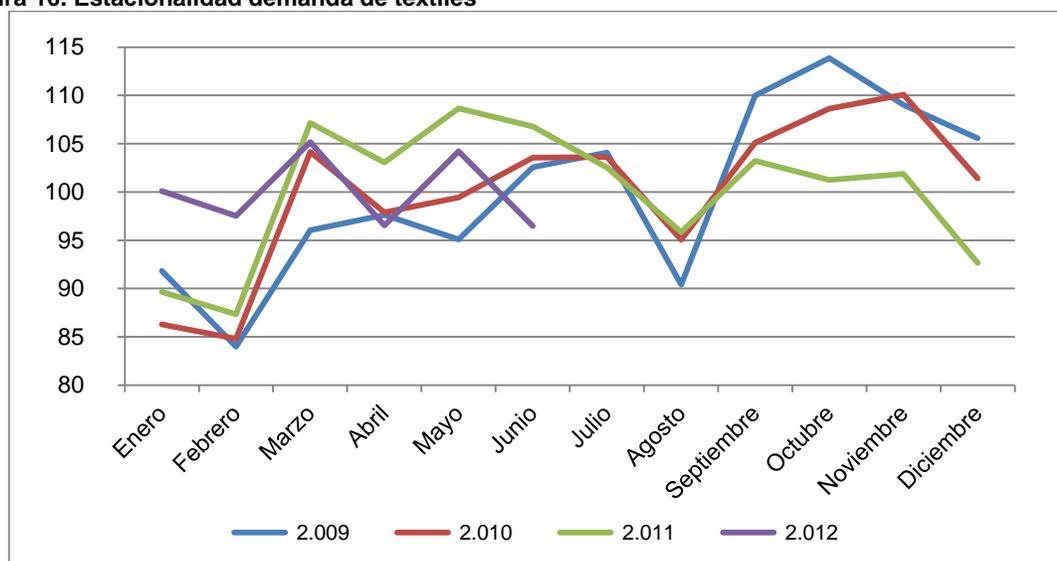
demandada de estos bienes aumenta; por lo tanto, los bienes son de tipo superior y presentarán una elasticidad ingreso positiva.

En este mismo sentido, cuando los ingresos de los consumidores disminuyen, la cantidad demandada de los bienes también lo hacen.

3.1.1.2.5 Estacionalidad de la demanda de textiles y confecciones

Para los bienes pertenecientes al sector textil se aprecian algunos periodos con cambios significativos en la demanda durante el año. Existen períodos de disminución notable en la demanda para los meses de enero, febrero, agosto y diciembre; en sentido contrario, los meses de marzo, septiembre y octubre son períodos de gran auge. En la figura 16 se puede apreciar el comportamiento anual de las importaciones de textiles, teniendo como referencia base 100 el promedio del año.

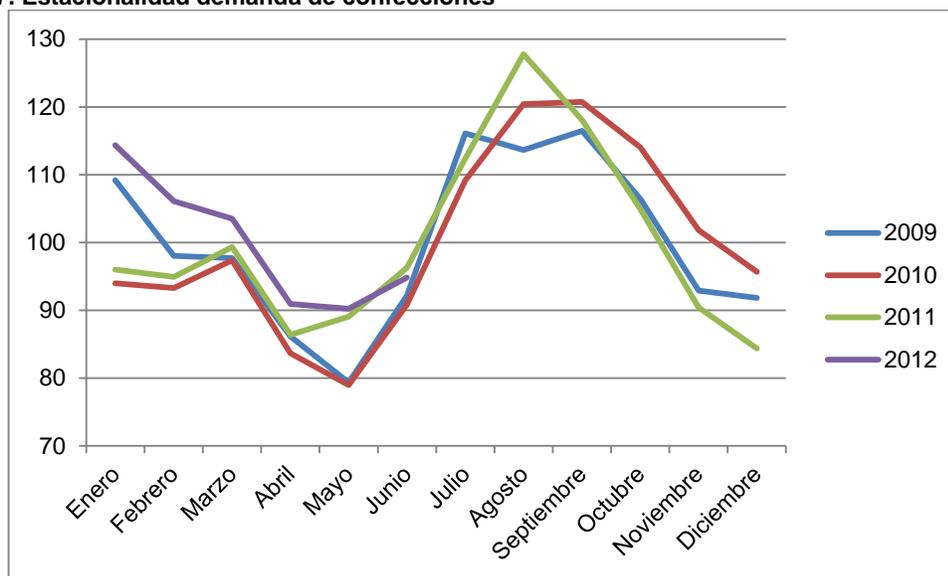
Figura 16. Estacionalidad demanda de textiles



Fuente: Los autores

En cuanto a los bienes del sector de confecciones, en la figura 17, se evidencian 3 ciclos al año; el primero está comprendido de enero a mayo y se caracteriza por un comportamiento bajista en la demanda de confecciones, siendo el mes de mayo el de menor impulso. Si bien en el mes de julio se inicia un cambio de tendencia, son los meses de agosto a octubre quienes marcan un alto dinamismo en la demanda, conformando así el segundo ciclo. Para los dos meses finales del año se revierte nuevamente la tendencia y se finaliza en niveles relativamente cercanos al inicio del año.

Figura 17. Estacionalidad demanda de confecciones



Fuente: Los autores

Aunque los dos tipos de productos presentan ciertas características estacionales, los productos pertenecientes al sector de la confección son objeto de periodos estacionales más fuertes y marcados. Dicha situación es influenciada, en parte, por las estaciones climáticas y los cambios de colecciones.

3.1.1.2.2.6 Comportamiento de ventas en el sector

Con el objetivo de establecer el comportamiento en ventas en el sector, se analizaron las compañías presentadas en la tabla 22:

Tabla 22. Compañías similares analizadas para establecer comportamiento de ventas

Compañía	Compañía
Agua Bendita S.A.S	Confecciones Calar S.A
Alternativa de Moda S.A.S	Creaciones Bebita Ltda.
C.I Confecciones Colombia S.A	Creaciones Bordino Ltda.
C.I Creytex S.A	Creaciones Segar S.A
C.I Denim Factory S.A	D´Protokolo S.A.S
C.I Dugotex S.A	Equilibrium International Corporation
C.I El Globo S.A	Fábrica de Calcetines Crystal S.A
C.I Espíritus S.A.S	Fabricato S.A
C.I Expofaro S.A.S	Global Apparel corp - MGM Vision International S.A.S
C.I Exportadora Alfa S.A.S	Industrias Marathon Ltda.
C.I Integrated Apparel Solutions S.A.S	Industrias Suárez S.A.S
C.I Jeans S.A	Infantiles IngaparucaLtda
C.I Manufacturas Model International	Ishajon S.A.S Almacenes FDS
C.I Onda de Mar	La Isla
C.I PeñatexLtda	Manufacturas Cheviotto S.A.

Tabla 22. Compañías similares analizadas para establecer comportamiento de ventas (continuación)

Compañía	Compañía
C.I Phax S.A	Maracuario S.A
C.I Premier S.A.S	Mas S.A.S – Maaji
C.I Tejidos y Confecciones Dino S.A	Modamar S.A.S
CafféSwimwear	Praxedis de Artunduaga S.A
César Morales Borja	Protela S.A
Clever Moda Ltda.	Ritchi S.A
Color Siete S.A.S	Sesamotex S.A.S
Comercializadora Darío Posada	Tejidos de Punto Lindalana S.A.S
Único Interior S.A.S	Telas Lafayette S.A
Vestimundo S.A.	Textilia S.A.S
W.L Green International S.A.S	

Fuente: Información de Colombitrade y Supersociedades – Elaboración Propia

Las compañías presentaron en los últimos dos años, crecimientos promedios del 9% y 4% respectivamente. Adicionalmente, las compañías pequeñas analizadas, individualmente no representan más del 1% de participación en el mercado.

3.1.1.2.3 Factores coyunturales

Durante los últimos años, el sector de textiles y confecciones en Colombia ha sido reconocido internacionalmente y ha sobresalido en comparación con otros países latinoamericanos debido, principalmente, a la innovación, el diseño y calidad en sus creaciones; adicionalmente, se ha caracterizado por la variedad de sus insumos, la experiencia y consolidación en la cadena de producción, posicionándolo como uno de los epicentros de la moda en Latinoamérica.

Sin embargo, a pesar de todas las fortalezas que Colombia ha consolidado en dicho sector, las exportaciones de textiles y confecciones han disminuido significativamente debido, en gran medida, a la disminución de los precios de materias primas en mercados internacionales, el aumento de las exportaciones realizadas por China como consecuencia de la desgravación arancelaria, la contracción de la demanda de textiles impactada negativamente por la crisis financiera mundial y la devaluación del precio del peso, entre otras.

A pesar de lo mencionado anteriormente, el país y, en especial, el sector de textiles y confecciones, está muy optimista debido a la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y Canadá, ya que esto permitirá establecer relaciones comerciales y consolidar alianzas estratégicas, permitiendo una recuperación del mercado internacional y generando un importante número de empleos ya que, no solo se debe abastecer el mercado nacional como se ha venido haciendo, sino se debe contar con suficiente producto que permita ser comercializado en el mercado internacional.

3.1.1.3 Estrategia de Comercialización

A continuación se presentan los principales hallazgos identificados a partir del presente estudio con respecto a las tendencias de Precio, Personas, Producto, Plaza, Publicidad y Promoción.

3.1.1.3.1 Personas

Algunos estudios de mercado del sector de confecciones permiten identificar los posibles clientes que podría tener la Comercializadora Internacional. Entre estos sobresalen los almacenes de cadena y otras compañías comercializadoras de confecciones, ubicadas en el exterior, que venden el producto en diversos mercados locales o regionales. Adicionalmente, los clientes también pueden ser personas naturales de otros países con interés de adquirir confecciones colombianas. El cliente, por lo general, ejerce el papel de comprador.

Dependiendo del tipo de cliente, los consumidores finales pueden ser usuarios industriales/comerciales para el caso de almacenes de cadena y otras compañías comercializadoras o personas naturales sin distinción de género, con un nivel de ingresos de al menos un salario mínimo mensual vigente (en el respectivo país de residencia), dentro de un rango de edad de 20 a 70 años.

3.1.1.3.2 Producto

Las proyecciones de demanda realizadas en el Estudio de Mercados indican que la exportación de productos textiles representa menores oportunidades para la Comercializadora Internacional (C.I.) que la comercialización de bienes enmarcados en el segmento confección, los cuales están clasificados en las siguientes cinco categorías¹².

- Prendas y complementos de vestir, de punto
- Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto
- Calzado, polainas, botines y artículos análogos y sus partes
- Los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos/surtidos
- Artículos de sombrerería y sus partes

Pese a las oportunidades identificadas en las categorías anteriores, las proyecciones de demanda internacional también muestran que dentro de la primera existen cuatro grupos de productos con una mayor expectativa de crecimiento en la demanda. Dichos productos se presentan a continuación:

- Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares
- Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas
- Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones), camisones, pijamas para mujer o niñas
- Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés

¹²Información encontrada en el sitio WEB Trade Map. Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas.

Adicionalmente, de acuerdo con la información suministrada en la tabla 23, se observa que la ropa interior, la ropa infantil y pijamas están entre los productos que más se exportan. Otro producto representativo de las exportaciones de confecciones colombianas es la ropa deportiva.

Tabla 23. Productos exportados por empresas del sector confecciones

Compañía	Ciudad	Categorías	Productos para Exportación	Capacidad de producción unidades/mes
Alternativa de Moda S.A.S	Medellín	Pijamas, Ropa Deportiva, Ropa Interior, Vestidos de Baño	TouchéLingerie: Ropa interior y pijamas TouchéBalnéaire: Vestidos de baño y accesorios de playa TouchéEnfants: Pijamas y vestidos de baño para niñas Touché Active: Ropa deportiva, vestidos de baño, ropa casual, ropa íntima	50
C.I Creytex S.A.	Medellín	Infantil, Ropa Exterior	Prendas superior e inferior para hombres, mujeres, jóvenes, niños y bebés, en tejido de punto y telas inteligentes	350
C.I Dugotex S.A.	Cúcuta	Ropa Control, Ropa Interior	Brassieres, Panties, Fajas y Boxers	250
C.I Expofaro S.A.S.	Medellín	Infantil, Ropa Exterior	Jeans, Pantalones, Chaquetas en índigo y dril	340
C.I Integrated Apparel Solutions S.A.S.	Palmira	Ropa Deportiva, Ropa Interior	Productos en tejido de punto para bebés, niños, hombre, mujer: Boxers, Panties, Camisetas, Tops y Hoddies	400
C.I Jeans S.A.	Medellín	Infantil, Ropa Exterior	Jeans, Shorts, Faldas, Capris y Chaquetas	650
Clever Moda Ltda.	Medellín	Ropa Interior, Vestidos de Baño	Boxers, Brief, Tangas, Pantalinetas de Baño y Camisillas	23
Color Siete S.A.S.	Villamaría (Caldas)	Infantil, Ropa Exterior	Hombre: Pantalones, pantalones cortos, camisas manga larga, camisetas tipo polo, denim jeans y chaquetas Mujer: Pantalones, pantalones cortos, blusas, chaquetas y blazers	66,6
Creaciones Bebita Ltda.	Bogotá	Infantil	Ropa Infantil	5
Creaciones Bordino Ltda.	Bucaramanga	Infantil	Vestidos formales y ocasiones especiales, conjuntos para niño y conjuntos de tres piezas	6
Fábrica de Calcetines Crystal S.A.	Sabaneta (Antioquia)	Infantil, Pijamas, Ropa Interior, Calcetines	Calcetines tejidos y ropa interior para bebés, niños, niñas, hombres y mujeres	20
Global Apparel corp - MGM Vision International S.A.S.	Medellín	Infantil, Ropa Deportiva, Ropa Exterior, Ropa Interior, Vestidos de Baño	Chaquetas, Pantalones, Shorts, Top, Camisetas, Brassier, Panty y Vestido de baño	400
Infantiles Ingaparuca Ltda	Bucaramanga	Infantil	Vestidos para bebé y niña	6

Tabla 23. Productos exportados por empresas del sector confecciones (continuación)

Compañía	Ciudad	Categorías	Productos para Exportación	Capacidad de producción unidades/mes
Manufacturas Cheviotto S.A.	Cali	Infantil, Ropa Exterior	Línea femenina, Línea masculina y Línea infantil	35
Maracuaro S.A.	Bucaramanga	Infantil	Vestidos bordados a mano casuales niña tallas 2-8 Ropones de bautizo Vestido bebé niña 6- 24 M Vestido primera comunión tallas 8-16 Vestido de baño niña, tallas 2-10	4,6
Praxedis de Artunduaga S.A.	Ibagué	Infantil	T-shirts polos y prendas de moda en tejido de punto	640
Sesamotex S.A.S.	Medellín	Ropa Interior, Vestidos de Baño	Ropa interior y ropa de baño masculina	30
Tejidos de Punto Lindalana S.A.S.	Medellín	Infantil, Pijamas, Ropa Deportiva, Ropa Exterior, Ropa Hogar	T-shirts, blusas, faldas, vestidos, pantalones, chaquetas, cobijas, prendas deportivas y pijamas.	200.000
Único Interior S.A.S.	Itagüí (Antioquia)	Pijamas, Ropa Interior, Calcetines, Vestidos de Baño	Boxer, Camisetas, Medias y Traje de baño	120
Vestimundo S.A.	Medellín	Infantil, Pijamas, Ropa Deportiva, Ropa Exterior, Ropa Interior	Prendas de vestir para bebés Prendas de vestir para niñas y niños Prendas de vestir para hombres y damas	160
W.L Green International S.A.S	Cali	Ropa Exterior, Ropa Interior, Vestidos de Baño	Blusas Vestidos de baño Ropa interior	10

Fuente: Los autores

Por otro lado, las comercializadoras internacionales obtienen beneficios adicionales que se derivan del envío de mercancías desde diferentes ciudades colombianas hacia los distintos puertos nacionales y desde lugares de embarcación hacia destinos objetivo internacionales. A pesar que no se encontró información sobre el volumen transportado mensualmente por las diferentes comercializadoras internacionales, se asume que es equivalente a la totalidad de la cantidad adquirida para su comercialización.

3.1.1.3.3 Precio

En la tabla 24 se muestra el precio de venta para los diferentes productos identificados anteriormente. Es importante considerar, que el cálculo del precio se realizó utilizando como referencia la cantidad (toneladas) de dicho producto colombiano exportado en el año 2011 y su equivalente en valor económico recibido por dicha exportación¹³, de lo cual se obtiene el siguiente resultado.

¹³Información encontrada en el sitio WEB Trade Map y en el sitio WEB Colombia Trade proporcionado por PROEXPORT Colombia.

Tabla 24. Identificación precio por tonelada en el 2011

Producto	Toneladas exportadas	Valor exportado 2011 (US\$)	Precio de venta por tonelada
Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares.	26.183	\$ 1.885.000	\$ 71.994
Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas.	395.776	\$ 16.880.000	\$ 42.650
Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones), camisones, pijamas para mujer o niñas.	1.042.133	\$ 41.931.000	\$ 40.236
Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés.	134.852	\$ 5.723.000	\$ 42.439

Fuente: Los autores

Para el caso de transporte de mercancías no se logró determinar el precio por tonelada transportada a nivel nacional e internacional; sin embargo, se identificó que existen fuentes de datos como el DANE y PROEXPORT los cuales permiten calcular dicho valor. Este tema será tratado específicamente en los Estudios Técnicos.

3.1.1.3.4 Plaza

Las proyecciones de demanda internacional muestran que Estados Unidos es el mayor importador de los bienes identificados, con una participación promedio del 48% de la demanda total de productos enmarcados bajo el contexto textil y el 22% de la importación total de confecciones.

Canadá es otro destino que, de acuerdo con su relación comercial con Colombia, se perfila como un destino atractivo para las exportaciones de confecciones colombianas.

3.1.1.3.5 Publicidad

Los principales medios de comunicación comúnmente empleados para dar a conocer los productos de las empresas de confecciones presentadas en la tabla anterior, son Internet y asistencia a eventos. La internet se ha convertido en un medio masivo y de bajo costo para que potenciales compradores de todo el mundo tengan acceso a catálogos virtuales, lo cual facilita el proceso de compra. Por otra parte, la asistencia a eventos del sector es una alternativa de gran utilidad para hacer contacto con otras empresas interesadas en la compra de volúmenes superiores a los que se podrían alcanzar en ventas detallistas.

3.1.1.3.6 Promoción

Las empresas del sector de confecciones emplean por lo general tácticas de promoción para aumentar los volúmenes de venta. Entre éstas se identificaron algunas medidas como los descuentos por pronto pago o los aplicables a volúmenes superiores a un monto de facturación determinado.

3.1.2 ALTERNATIVAS ANALIZADAS

El análisis de alternativas está enfocado en dos direcciones; el primero, es en el sentido de identificar el sector o los sectores con mayores oportunidades de comercialización de sus productos y, el segundo, es el análisis del mercado objetivo en términos de ubicación geográfica. En la tabla 25 se presentan los factores analizados en los sectores seleccionados, en el cual se calificarán cada uno de ellos en una escala de uno a cinco, siendo uno la menor y cinco la mayor.

Tabla 25. Análisis de alternativas por sector

FACTORES	TEXTILES	CONFECCIONES
Crecimiento esperado de demanda mundial	1	4
Producción nacional	2	4
Uso de mano de obra	4	4
Reconocimiento a nivel internacional	2	4

Fuente: Los autores

De acuerdo con el Estudio de Demanda realizado, las proyecciones de demanda internacional muestran un comportamiento creciente para los productos enmarcados dentro del sector de confecciones; por el contrario, el sector de textiles presenta menores oportunidades de crecimiento, incluso esperando decrecimientos.

Tanto el sector textil como el de confecciones cuenta con altas necesidades de recurso humano para sus procesos productivos; sin embargo, las importaciones de textiles provenientes de países asiáticos han erosionado la industria nacional, generando cierres de varias compañías, por lo que se ha disminuido la oferta en el país.

Adicionalmente, las confecciones colombianas son reconocidas internacionalmente por cumplir con altos estándares de calidad e innovación.

En segundo lugar, se encuentra el análisis de alternativas para el mercado destino, los factores analizados se encuentran en la tabla 26 calificados en la escala descrita anteriormente:

Tabla 26. Análisis de alternativas por destino

FACTORES	ESTADOS UNIDOS	CANADA	EUROPA
Crecimiento esperado de la demanda	5	4	2
Facilidad de iniciar un negocio	4,5	5	4
Protección al inversionista	4,5	5	3
Facilidad de obtener crédito	5	4	4
Pago de impuestos	3	5	3
Cumplimiento de contratos	5	3	5

Fuente: Los autores

Acorde con las proyecciones de mercado realizadas, el país que presenta mayores tasas de crecimiento es Estados Unidos, especialmente para los segmentos que comprenden el sector de confecciones; Canadá muestra tasas atractivas de crecimiento pero más moderadas con respecto a las de Estados Unidos, mientras que Europa, presenta un estancamiento en el comportamiento de la demanda, mostrando menor atractivo a los posibles inversionistas.

Adicionalmente, según el reporte *Doing Business*¹⁴ del Banco Mundial, se obtienen las siguientes clasificaciones:

Canadá es el tercer país a nivel mundial con mayor facilidad para iniciar un negocio, le sigue Estados Unidos, y Europa tiene gran cantidad de sus miembros dentro de los primeros 50 lugares.

En cuanto a medidas de protección al inversionista, Canadá brinda mayor nivel de seguridad ubicándose en el cuarto lugar. Dos puestos más abajo se encuentra Estados, y Europa cuenta con grandes desviaciones entre su comunidad, ampliando el rango de países más representativos hasta la casilla número 100.

Otro de los factores objeto de análisis es el acceso a cupos de créditos, el país con mayor fortaleza en este aspecto es Estados Unidos ubicándose en el puesto número cuatro, Canadá se ubica en el grupo de los 20 muy similar a países con gran representación para Europa.

Para el aspecto impositivo, Europa presenta la mayor tasa impositiva sobre los ingresos, siendo del 46.8%; la situación de Estados Unidos es similar representando una tasa del 46.7% mientras que Canadá presenta una importante reducción manteniendo una tasa del 26.9%

Europa y Estados Unidos cuentan con políticas efectivas para dar cumplimiento a los contratos, por tal motivo se encuentran en los puestos quinto y sexto respectivamente; mientras que Canadá presenta debilidades en el tiempo que se requiere, por tal razón se ubica en la posición 62.

3.1.3 CONCLUSIONES

A continuación se dan a conocer las conclusiones derivadas de los hallazgos identificados en el Análisis de Competitividad, la Oferta y demanda actual, y la Estrategia de Comercialización.

3.1.3.1 Análisis de competitividad

3.1.3.1.1 Cadena de valor del sector de textiles y confecciones

- La cadena de valor del sector de textiles y confecciones está conformada por los eslabones Materia Prima, Hilados, Tejidos, Confección - Diseño y Comercialización, en donde se ha identificado que el cuarto eslabón es considerado como el más importante debido a que en éste se genera mayor valor.
- Si bien el fortalecimiento del sector en sus eslabones de transformación industrial ha sido fuerte y cuentan con gran reconocimiento a nivel mundial, la comercialización y desarrollo de mercados se encuentra limitada y con posibilidades de mayor explotación.

¹⁴ DOING BUSINESS - Midiendo Regulaciones para hacer negocios. The World Bank. <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/>

3.1.3.1.2 Análisis estructural de los sectores industriales de Michael Porter

- A raíz de los diferentes Tratados de Libre Comercio y los Acuerdos Comerciales vigentes para Colombia, el sector de textiles y confecciones espera que el número de empresas productoras aumente de tal manera que satisfagan la demanda nacional y aporten en la participación en el mercado internacional; esto a su vez produciría la creación de nuevas empresas comercializadoras que permitirán a productoras alcanzar nuevos mercados que posiblemente no se han considerado.
- La rivalidad competitiva del sector textil y confecciones en su eslabón de comercialización, específicamente internacional, es baja, debido a la poca exigencia en activos fijos, alto número de competidores y bajas barreras de salida.
- Las barreras de entrada tienden a ser bajas, lo cual puede generar mayor número de competidores.
- El poder de negociación de los compradores es alto y por lo cual genera una amenaza.
- El poder de negociación de los proveedores tiende a ser alto por las altas exigencias en calidad y dimensión relativa más grande, principalmente.
- Desde el punto de vista de la comercialización, no se identifican productos ni servicios sustitutos que generen algún impacto al montaje de la empresa.
- De acuerdo a los hallazgos identificados para los Competidores de la Industria se encontró que la naturaleza de la Comercializadora Internacional no exige inversiones altas en activos fijos ni aumentos acelerados en la capacidad, lo cual permite que la estructura de una compañía sea poco compleja, disminuyendo las barreras de salida significativamente.
- No se identificó una diferenciación definida de productos ofrecidos por las diferentes comercializadoras internacionales de textiles y confecciones, por tal razón las barreras de entrada por dicha diferenciación tiende a ser baja.
- Las necesidades de capital de las comercializadoras internacionales de textiles y confecciones no representan una barrera de entrada alta.
- Las regulaciones y legislaciones que deben cumplirse por las comercializadoras internacionales generan una barrera de entrada alta.

3.1.3.1.3 Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Es necesario realizar un análisis en donde se pueda evaluar de manera conjunta aspectos relacionados con empresas de comercialización internacional dentro del sector de textiles y confecciones, por tanto, en la tabla 27 se presenta el análisis DOFA con las respectivas estrategias.

Tabla 27. Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

ANÁLISIS DOFA Debilidades – Oportunidades – Fortalezas y Amenazas		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1: Tratados de Libre Comercio y acuerdos comerciales internacionales	A1: Revaluación del peso colombiano frente al dólar
O2: Apoyo del gobierno al sector para fortalecer la integración a los mercados internacionales	A2: Inestabilidad de la demanda internacional sujeta a fluctuaciones de las economías desarrolladas y principales emergentes		
O3: Beneficios fiscales a las sociedades de comercialización internacional	A3: Cambios tecnológicos acelerados		
O4: Surgimiento de PYMES pertenecientes al sector con enfoque en producción	A4: Presencia de contrabando y altos niveles de informalidad		
O5: Situación política y económica estable	A5: Aumento de importaciones de países como China		
O6: Integración vertical hacia atrás de la industria en sus eslabones productivos	A6: Inestabilidad política de países hermanos		
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA	
F1: Capital Humano altamente competitivo y capacitado	F2; O1; O2: Penetración en el mercado de Estados Unidos	F2; A5: Expansión a mercados que demanden productos con alto nivel de diferenciación (Europa y Canadá)	
F2: Reconocimiento y prestigio en el mercado internacional	F4; O2: Desarrollo de mercados	F2; F3; F4; A2; A6: Desarrollo de nuevas alternativas para la exportación de productos en nuevos mercados internacionales	
F3: Localización estratégica de Colombia	F1; F2; F3; F4; O1; O3 ; O6: Integración horizontal para aumentar la oferta en los mercados internacionales		
F4: Disponibilidad de rutas aéreas y marítimas	F3; F4; O3; O4: Presencia en eventos internacionales del sector para aumentar la base de clientes potenciales y tener contacto con diferentes proveedores		
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA	
D1: Grandes distancias entre puertos y centros de producción	D2; O2: Fortalecimiento de los conocimientos por medio de asesorías personalizadas y seminarios ofrecidos por las diferentes instituciones.	D1; A3; A6: Desarrollo de Clústeres en zonas costeras con la finalidad de disminuir costos relacionados con el transporte; esto se vería reflejado, tanto para la parte de comercialización de productos, como para la parte relacionada con la movilización de maquinaria importada.	
D2: Poca experiencia en el sector de textiles y confecciones por parte del equipo	D1; O4; O5: Reubicación y/o creación de plantas de producción en lugares estratégicos		

Fuente: Los autores

3.1.3.2 Oferta y demanda actuales

3.1.3.2.1 Oferta

- De acuerdo a los hallazgos identificados con respecto a la estructura del mercado, se puede inferir que por la finalidad de uso, tanto los textiles, como las confecciones tienden, en cada caso, a ser bienes homogéneos. Por tanto, en un mercado organizado, conformado por un alto nivel de oferentes que no influyen sobre el precio y que ofrecen bienes similares, se puede considerar que se habla de un mercado que se asemeja al perfectamente competitivo.
- Se ha identificado que China es uno de los principales exportadores de textiles y confecciones a nivel mundial, seguido de otros productores asiáticos importantes como Hong Kong y Corea del Sur. Se estima que estas economías continuarán encabezando la lista de los mayores exportadores internacionales de textiles y confecciones.
- Los tejidos de punto pertenecientes al segmento textil y las prendas y complementos de vestir de punto clasificadas como confecciones se han caracterizado por tener la mayor participación en el mercado internacional en el periodo 2009 – 2011, por tal razón se estima que en los siguientes cinco años continúen siendo los principales productos exportados.

3.1.3.2.2 Demanda

- La estructura del mercado de la demanda de los productos pertenecientes al sector de textiles y confecciones se asemeja a la Competencia Perfecta.
- Estados Unidos es uno de los mayores importadores de textiles y confecciones a nivel mundial; se espera que la tendencia continúe a medida que la recuperación económica avance. De igual manera, este país es el principal destino de las exportaciones de confecciones colombianas.
- Luego de Estados Unidos, los mercados de Venezuela, Ecuador, México y Perú son los mayores destinos de exportación de confecciones colombianas; el mercado latinoamericano es el principal destino comercial de textiles realizados en el país.
- En general, la demanda de textiles y confecciones tiende a ser inelástica con respecto al precio. Por otra parte, la demanda es elástica con respecto al ingreso.
- La demanda de textiles tiende a ser estacional mostrando un mayor dinamismo en los meses de marzo, septiembre y octubre.
- La demanda de confecciones tiende a mostrar variedad de ciclos estacionales siendo el período comprendido entre agosto y octubre el de mayor consumo.

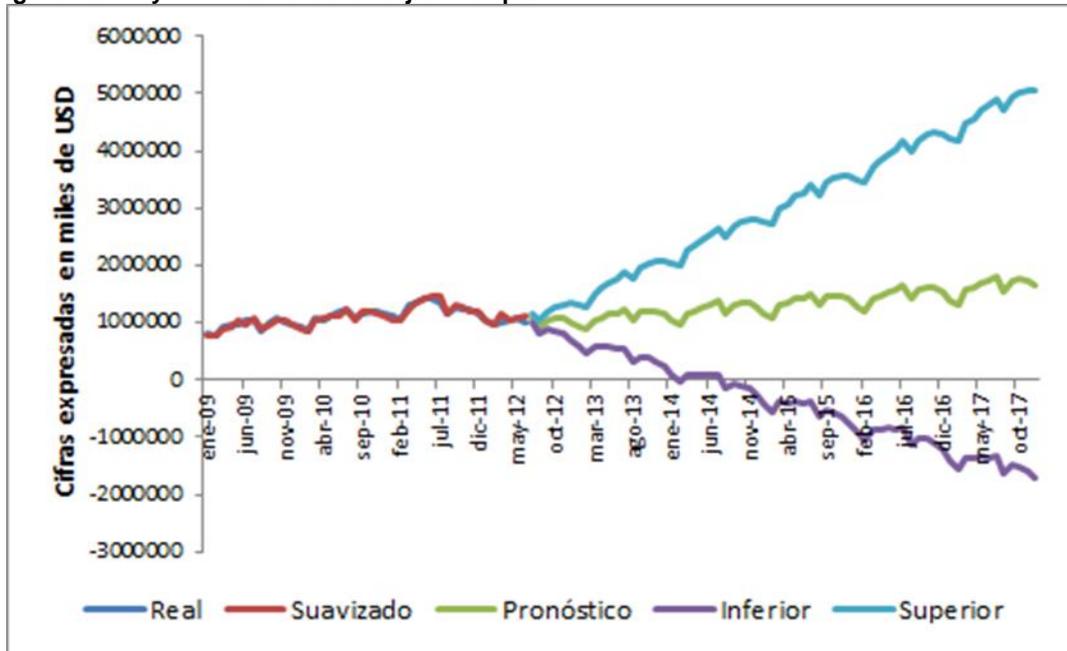
3.1.3.2.2.1 Proyección de demanda por producto a nivel mundial

A continuación se presentan los resultados de las proyecciones de demanda del sector de textiles y confecciones a nivel mundial, basados en el comportamiento histórico mensual desde enero de 2009 hasta junio de 2012, utilizando el método de Holt Winters. Las proyecciones se generaron para el periodo comprendido entre julio de 2012 y diciembre de 2017.

- **Textiles**

Para el segmento de tejidos de punto, según la figura 18, el modelo desarrollado generó un error del 3%, equivalente a USD 36.087. La proyección está presentando una expectativa de crecimiento promedio anualizado del 4,41%.

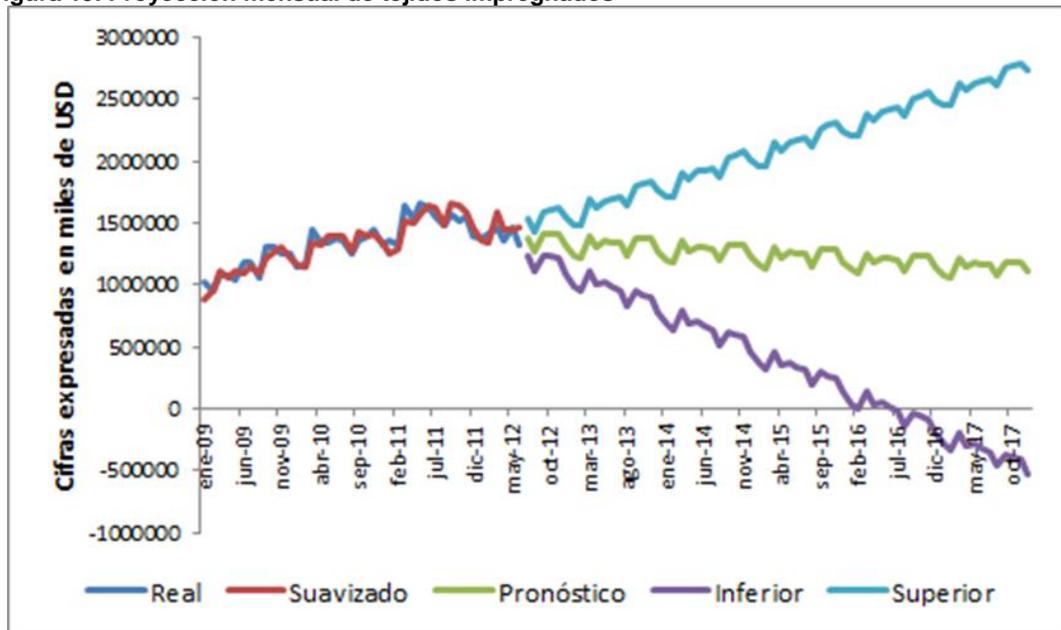
Figura 18. Proyección mensual de tejidos de punto



Fuente: Los autores

En la figura 19 se observa el comportamiento de la demanda para el grupo de productos que se encuentran en el segmento de tejidos impregnados, el modelo arroja un error del 4% equivalente a USD 59.214. Las proyecciones arrojan una tendencia negativa presentando decrecimientos promedios anualizados del orden del -4,58%.

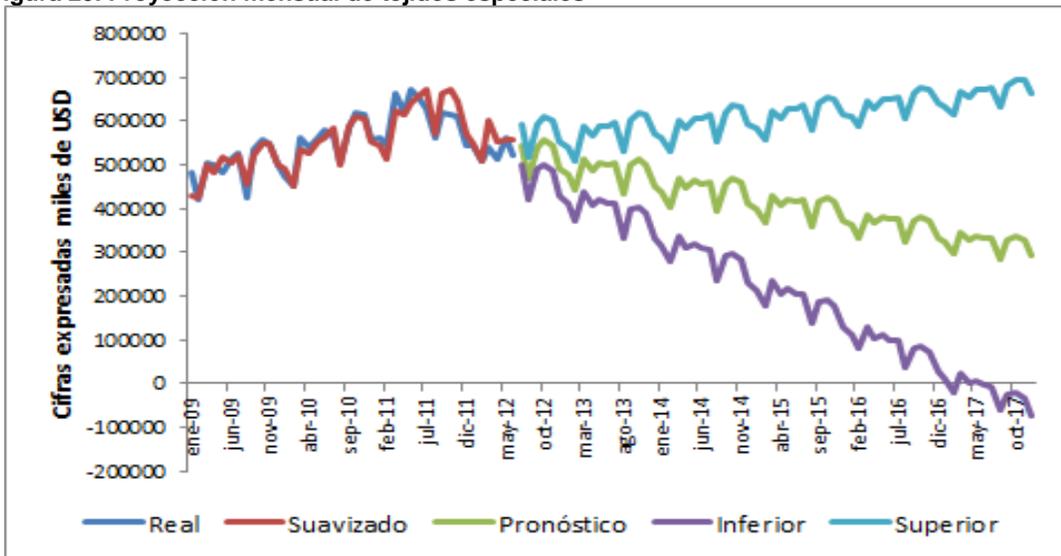
Figura 19. Proyección mensual de tejidos impregnados



Fuente: Los autores

En el caso de los tejidos especiales, la figura 20 muestra una presión bajista muy marcada y fuerte para los próximos años, por lo cual, el decrecimiento promedio anualizado es de -9,98%. El modelo desarrollado presenta un error del 3% equivalente a USD 18.539.

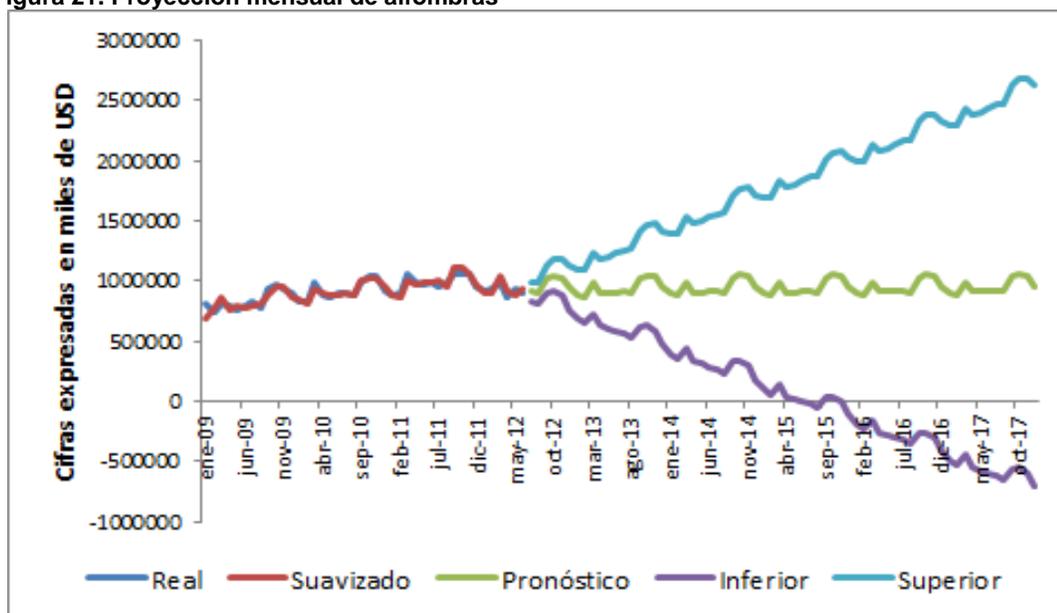
Figura 20. Proyección mensual de tejidos especiales



Fuente: Los autores

Para el segmento de alfombras, según la figura 21, el modelo presenta un error del 4% equivalente a USD 31.867; el comportamiento proyectado de esta serie de datos presenta una ligera tendencia a la baja con tasas promedio anualizados del -0,58%.

Figura 21. Proyección mensual de alfombras



Fuente: Los autores

En resumen, en la tabla 28 se puede apreciar que el sector de textiles presenta una tendencia bajista bastante fuerte en tres de sus cuatro segmentos; únicamente los tejidos de punto presentan crecimientos atractivos al mercado.

Tabla 28. Ratas de crecimiento de demanda mundial de textiles 2010 - 2017

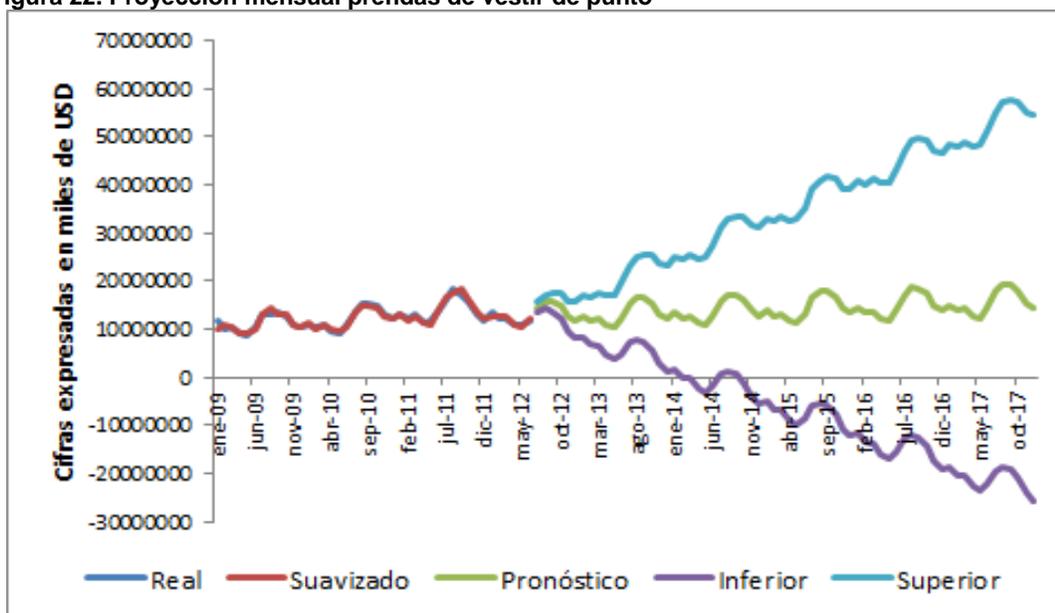
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tejidos de Punto	15,40%	14%	-17,88%	7,01%	11,85%	10,59%	9,58%	8,74%
Tejidos Impregnados	16,19%	14%	-8,77%	-4,70%	-3,29%	-3,41%	-3,53%	-3,65%
Tejidos Especiales	10,39%	10%	-12,93%	-8,21%	-8,36%	-9,12%	-10,04%	-11,16%
Alfombras	9,78%	7%	-4,14%	-0,52%	0,31%	0,31%	0,31%	0,31%

Fuente: Los autores

- **Confecciones**

En la figura 22 se observa que, para el segmento de prendas de vestir de punto, el modelo desarrollado generó un error del 3,45%, equivalente a USD 430.967. La proyección está presentando una expectativa de crecimiento promedio anualizado del 1,86%.

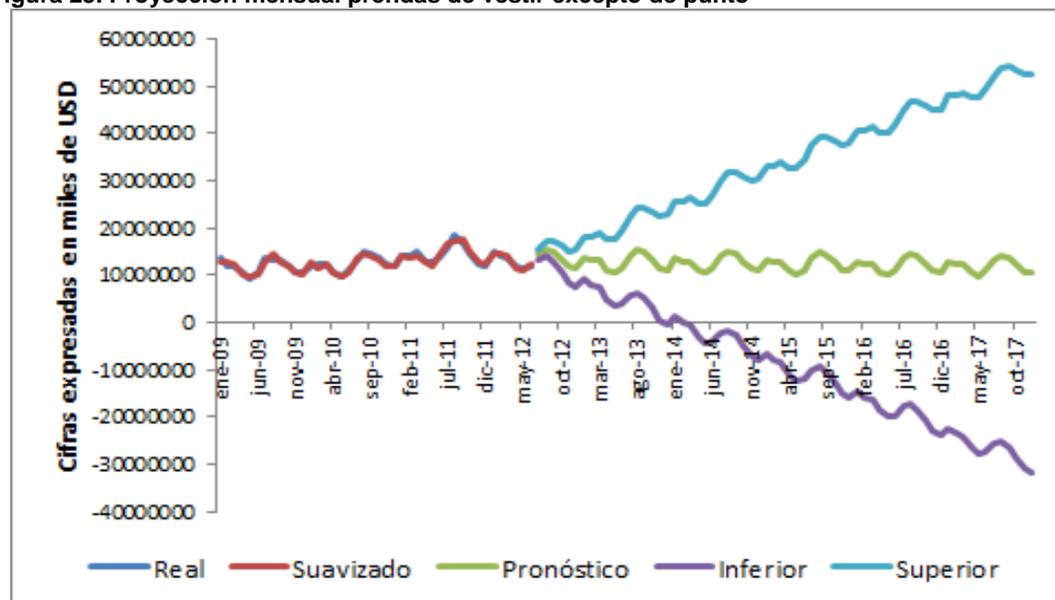
Figura 22. Proyección mensual prendas de vestir de punto



Fuente: Los autores

Para el grupo de productos que se encuentran en el segmento de prendas de vestir excepto de punto, según la figura 23 el modelo arroja un error del 3,44% equivalente a USD 452.049. Las proyecciones arrojan una tendencia negativa, presentando decrecimientos promedios anualizados del orden del -3%.

Figura 23. Proyección mensual prendas de vestir excepto de punto

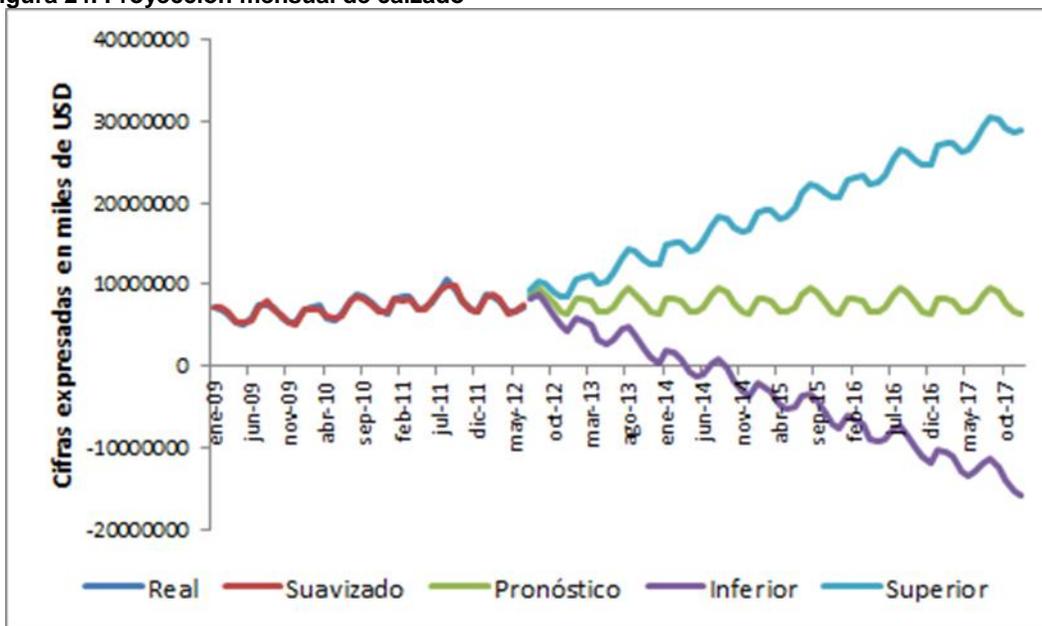


Fuente: Los autores

En el caso del calzado, en la figura 24 se aprecia una ligera presión bajista para los próximos años, en términos relativos, el decrecimiento promedio anualizado es de

-0,72%. El modelo desarrollado presenta un error del 3.20% equivalente a USD 238.766.

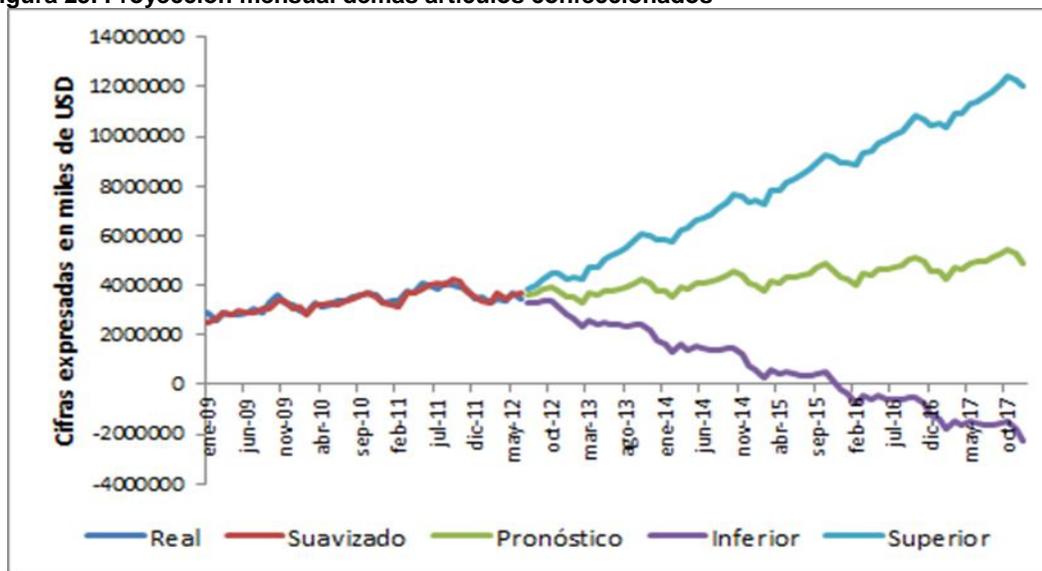
Figura 24. Proyección mensual de calzado



Fuente: Los autores

Para el segmento de los demás artículos confeccionados, según la figura 25, el modelo presenta un error del 3,76% equivalente a USD 125.355; el comportamiento proyectado de esta serie de datos presenta una clara tendencia al alza con crecimiento promedio anualizado del 4,48%.

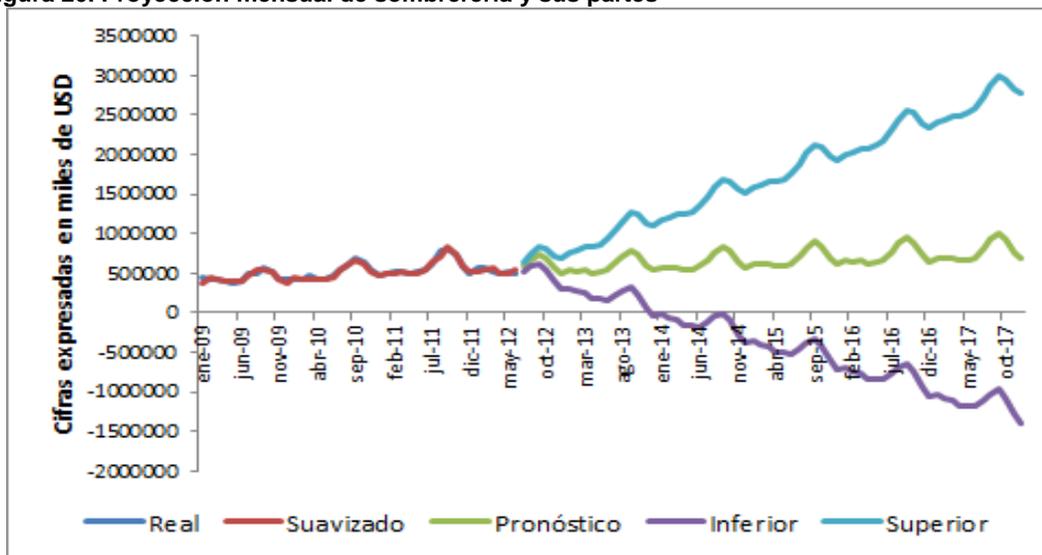
Figura 25. Proyección mensual demás artículos confeccionados



Fuente: Los autores

En la figura 26 se presenta el comportamiento de demanda para el segmento de sombrerería y sus partes, el modelo desarrollado generó un error del 4%, equivalente a USD 22.244. La proyección está presentando una expectativa de crecimiento promedio anualizado del 4,45%.

Figura 26. Proyección mensual de sombrerería y sus partes



Fuente: Los autores

En resumen, en la tabla 29 se puede apreciar que el sector de confecciones presenta una tendencia alcista fuerte y consolidada en cuatro de sus cinco segmentos. Únicamente el segmento de “prendas y complementos de vestir, excepto los de punto” presentan crecimientos negativos, lo que le resta atractivo al mercado.

Tabla 29. Ratas de crecimiento de demanda mundial de confecciones 2010 - 2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prendas y complementos de vestir, de punto	9,13%	14%	-6,45%	1,68%	4,36%	4,18%	4,01%	3,86%
Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	5,51%	16%	-7,52%	-3,58%	-1,65%	-1,67%	-1,70%	-1,73%
Calzado	13,76%	14%	-3,56%	-0,93%	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%
Los demás artículos textiles confeccionados	10,32%	14%	-4,63%	5,60%	7,30%	6,80%	6,37%	5,99%
Artículos de sombrerería y sus partes	13,80%	16,62%	-3,17%	4,07%	7,21%	6,73%	6,30%	5,93%

Fuente: Los autores

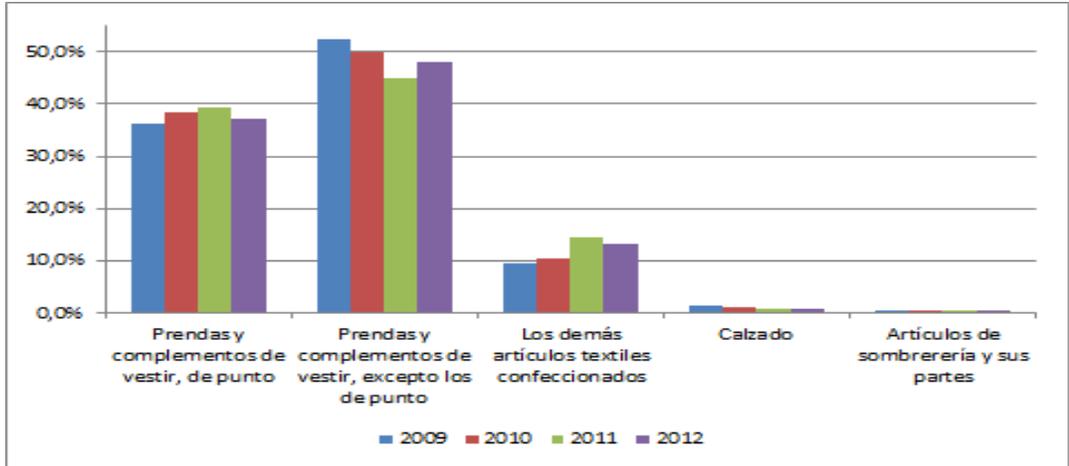
3.1.3.2.2 Proyección de demanda Estados Unidos, Canadá y Unión Europea

Los análisis de demanda muestran que existen mayores oportunidades de exportación en los productos enmarcados bajo el contexto confección que en el de textiles, por tanto, se decide enfocar el estudio a los segmentos que comprenden el sector con mayor oportunidad. A continuación se presentan las estimaciones de demanda del mercado canadiense, estadounidense y europeo de confecciones.

- **Mercado Estadounidense**

Estados Unidos cuenta con un volumen de importación de confecciones que supera los USD 100.000 millones anuales, el cual presentó un crecimiento promedio anualizado de 7,5% en el período comprendido entre 2009 y 2011; adicionalmente, se identificó mayor volumen de importación para los segmentos de prendas de vestir (Figura 27). Colombia, únicamente representa, en promedio, el 0.2% del total de este mercado.

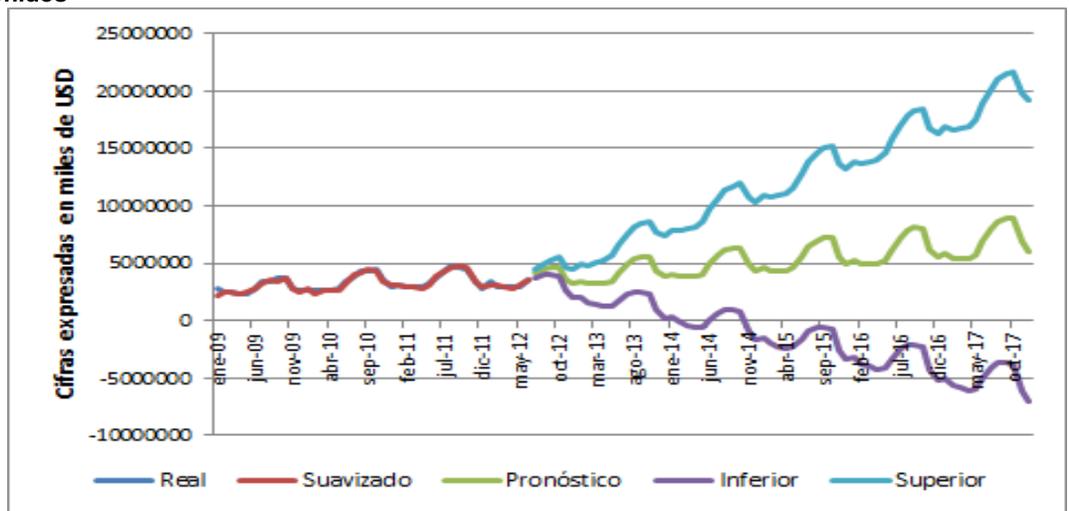
Figura 27. Importación de confecciones realizada por Estados Unidos para las diferentes categorías pertenecientes a confecciones



Fuente: Los autores

Para el segmento de prendas y complementos de vestir de punto, el modelo presenta un error del 4,5% equivalente a USD 140.542; según la figura 28 el comportamiento proyectado de esta serie de datos presenta una clara tendencia al alza con crecimiento promedio anualizado del 11,33%.

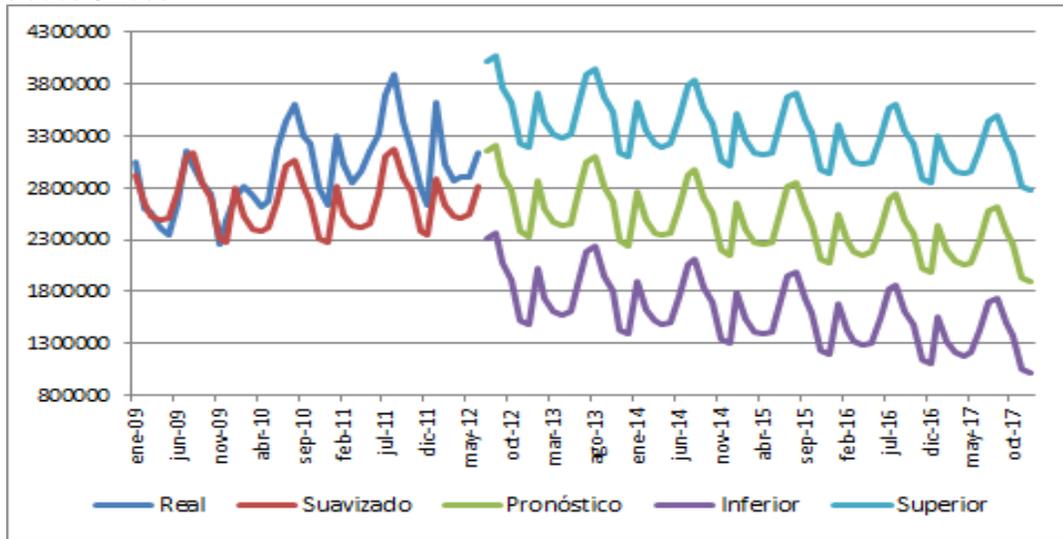
Figura 28. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir de punto para Estados Unidos



Fuente: Los autores

Para el segmento de prendas y complementos de vestir, excepto los de punto (Figura 29), el modelo presenta un ajuste ligeramente por debajo de lo presentado históricamente, arrojando un error del 11%, equivalente a USD 346.970; la proyección de demanda presenta tendencia negativa con una rata promedio anualizada del -5,76%.

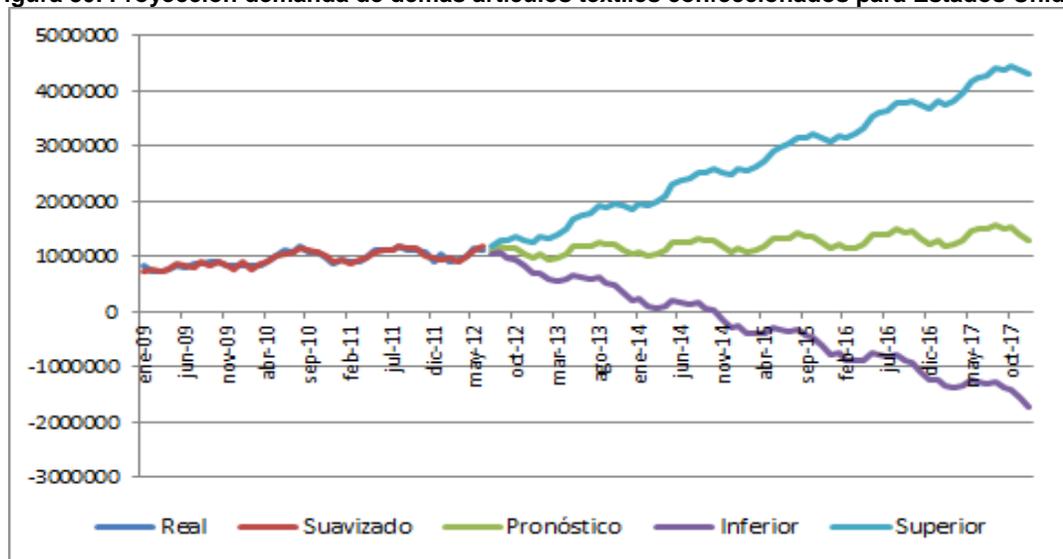
Figura 29. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir, excepto los de punto para Estados Unidos



Fuente: Los autores

Para el grupo de productos que se encuentran en el segmento de demás artículos textiles confeccionados, el modelo arroja un error del 4% equivalente a USD 33.681. Las proyecciones arrojan una tendencia positiva presentando crecimientos promedios anualizados del orden del 5,05%, las cuales se pueden observar en la figura 30.

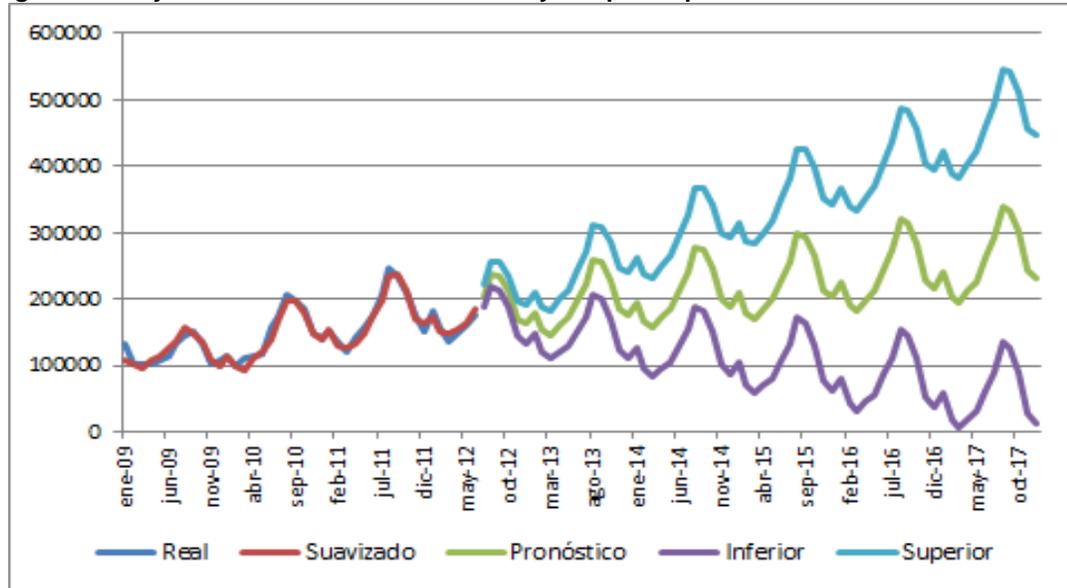
Figura 30. Proyección demanda de demás artículos textiles confeccionados para Estados Unidos



Fuente: Los autores

Para el segmento de sombrerería y sus partes, el modelo desarrollado generó un error del 4%, equivalente a USD 6.926; la proyección, la cual se puede apreciar en la figura 31, está presentando una expectativa de crecimiento promedio anualizado del 6,5%.

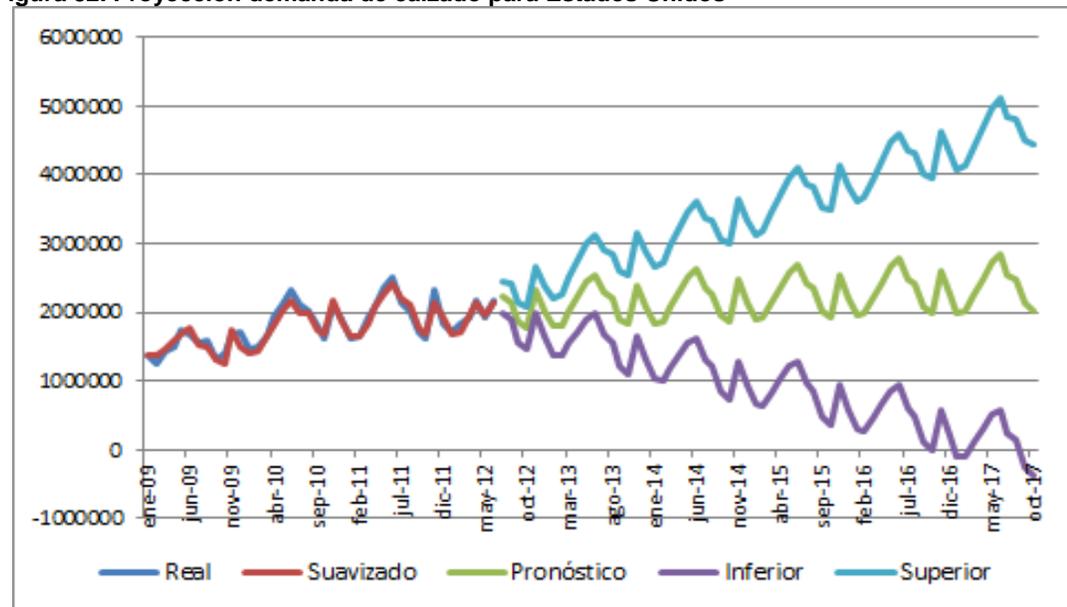
Figura 31. Proyección demanda de sombrerería y sus partes para Estados Unidos



Fuente: Los autores

Para el segmento de calzado (Figura 32), el modelo presenta un error del 4% equivalente a USD 76.733; el comportamiento proyectado de esta serie de datos presenta tendencia al alza con crecimiento promedio anualizado del 3,08%.

Figura 32. Proyección demanda de calzado para Estados Unidos



Fuente: Los autores

Lo anterior permite identificar que el sector de confecciones para Estados Unidos presenta una tendencia alcista fuerte en la misma línea con la proyección de demanda mundial. De acuerdo con la tabla 30, el segmento de prendas y complementos de vestir de punto presenta las ratas más altas de crecimiento.

Tabla 30. Ratas de crecimiento demanda estadounidense confecciones 2010 – 2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prendas y complementos de vestir, de punto	15,24%	8,32%	0,39%	15,41%	16,08%	13,85%	12,17%	10,85%
Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	11,10%	7,13%	-7,91%	-10,06%	-3,86%	-4,02%	-4,18%	-4,37%
Los demás artículos textiles confeccionados	19,64%	5,16%	2,46%	4,81%	6,29%	5,92%	5,59%	5,29%
Calzado	20,21%	7,83%	4,13%	3,23%	2,90%	2,82%	2,74%	2,67%
Artículos de sombrerería y sus partes	23,25%	19,32%	3,43%	6,99%	7,97%	7,39%	6,88%	6,44%

Fuente: Los autores

Dadas las oportunidades de crecimiento identificadas en el segmento de prendas de vestir de punto, en la tabla 31 se enumeran los productos que lo conforman:

Tabla 31. Relación de productos segmento prendas y complementos de vestir de punto

Partida arancelaria	Descripción producto
6101	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para hombres o niños, excepto los artículos de la partida 61.03.
6102	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas, excepto los artículos de la partida 61.04.
6103	Trajés (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), de punto, para hombres o niños.
6104	Trajés sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), de punto, para mujeres o niñas.
6105	Camisas de punto para hombres o niños.
6106	Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas.
6107	Calzoncillos (incluidos los largos y los slips), camisones, pijamas, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para hombres o niños.
6108	Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura), camisones, pijamas, saltos de cama, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas.
6109	«T-shirts» y camisetas, de punto.
6110	Suéteres (jerseys), «pullovers», cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto.
6111	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés.
6112	Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chandales), monos (overoles) y conjuntos de esquí y bañadores, de punto.
6113	Prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las partidas 59.03, 59.06 ó 59.07.
6114	Las demás prendas de vestir, de punto.
6115	Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería, incluso de compresión progresiva (por ejemplo, medias para varices), de punto.

Tabla 31. Relación de productos segmento prendas y complementos de vestir de punto (continuación)

Partida arancelaria	Descripción producto
6116	Guantes, mitones y manoplas, de punto.
6117	Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados, de punto; partes de prendas o de complementos (accesorios), de vestir, de punto.

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN

De acuerdo con la proyección realizada, dichos productos presentan las siguientes ratas de crecimiento anualizados en el período 2011- 2017 (Tabla 32):

Tabla 32. Ratas de crecimiento de la demanda en Estados Unidos de productos pertenecientes al segmento prendas y complementos de vestir de punto

Partida Arancelaria	6101	6102	6103	6104	6105	6106	6107	6108	6109
CAGR	10,58%	11,70%	10,31%	10,69%	10,91%	13,10%	10,86%	12,23%	11,07%

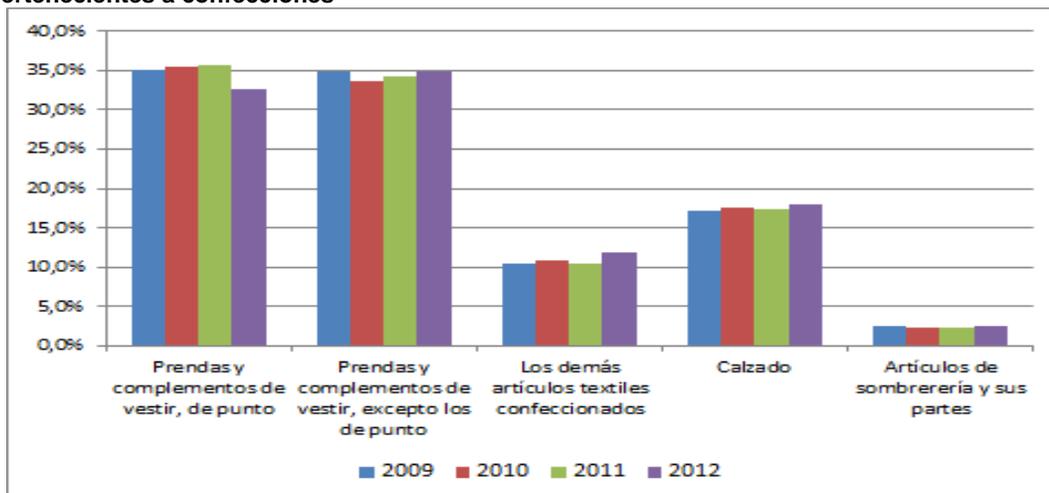
Partida Arancelaria	6110	6111	6112	6113	6114	6115	6116	6117
CAGR	11,54%	11,74%	11,35%	11,55%	0,00%	11,36%	9,12%	10,82%

Fuente: Los autores

- **Mercado Canadiense**

Canadá cuenta con un volumen de importación de confecciones que supera los USD 11.000 millones anuales, el cual presenta un crecimiento promedio anualizado de 8,25% en el período 2009 – 2011. Adicionalmente, según la figura 33, se identifica mayor volumen de importación para los segmentos de prendas de vestir; sin embargo, en comparación con el mercado americano, se presenta una mayor dinámica en las exportaciones de segmentos como calzado y sombrerería. Colombia únicamente representa, en promedio, el 0,04% del total de este mercado.

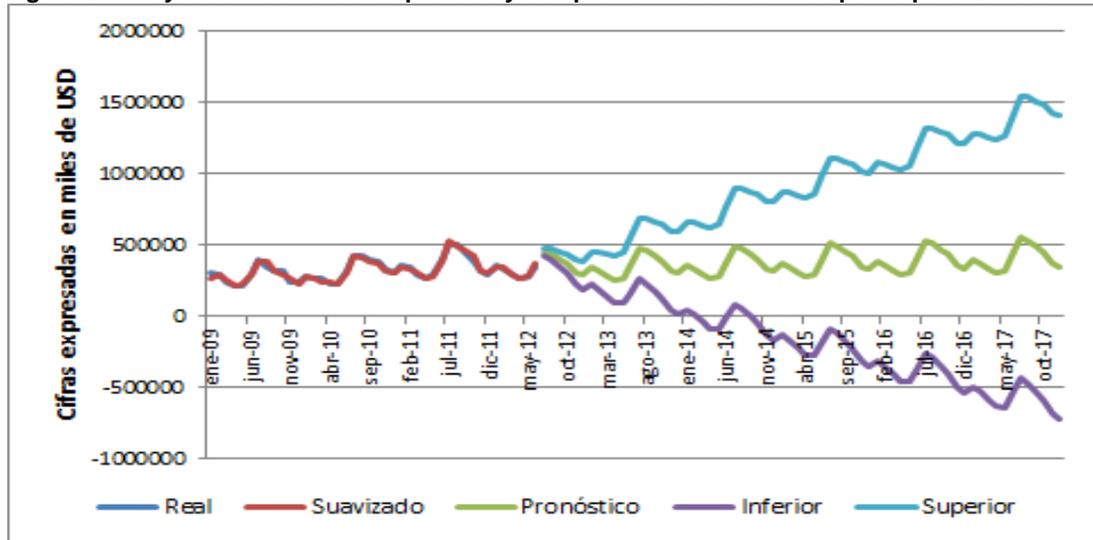
Figura 33. Importación de confecciones realizada por Canadá para las diferentes categorías pertenecientes a confecciones



Fuente: Los autores

Para el segmento de prendas y complementos de vestir de punto, el modelo presenta un error del 4% equivalente a USD 11.413; el comportamiento proyectado de esta serie de datos, el cual se aprecia en la figura 34, presenta una ligera tendencia al alza con crecimiento promedio anualizado del 1,68%.

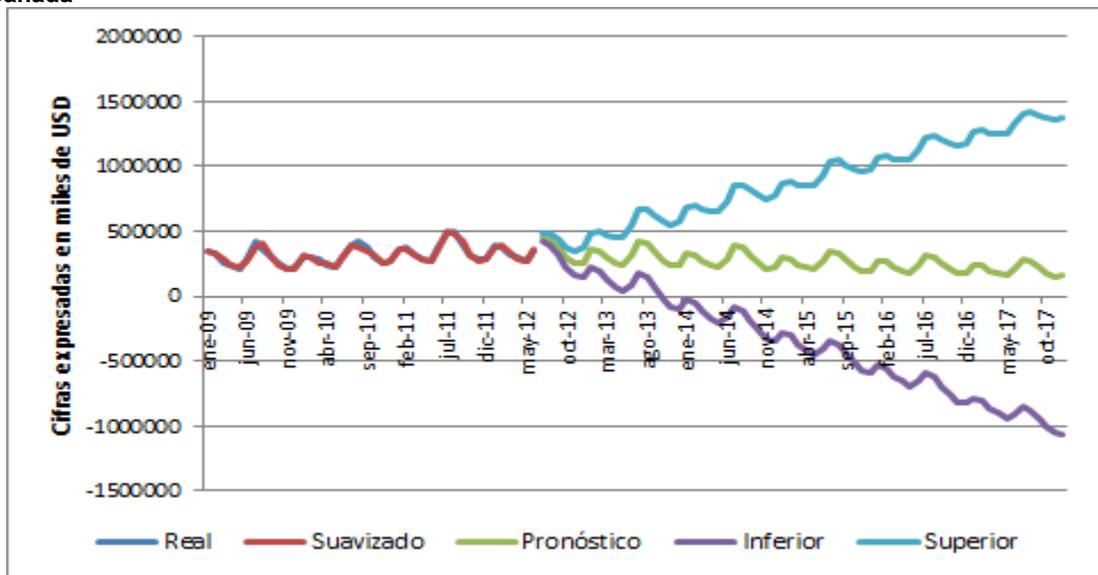
Figura 34. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir de punto para Canadá



Fuente: Los autores

Para el segmento de prendas y complementos de vestir, excepto los de punto el modelo arroja un error del 5%, equivalente a USD 13.131; la proyección de demanda presenta una tendencia negativa fuerte con una rata promedio anualizada del -8,65% (Figura 35).

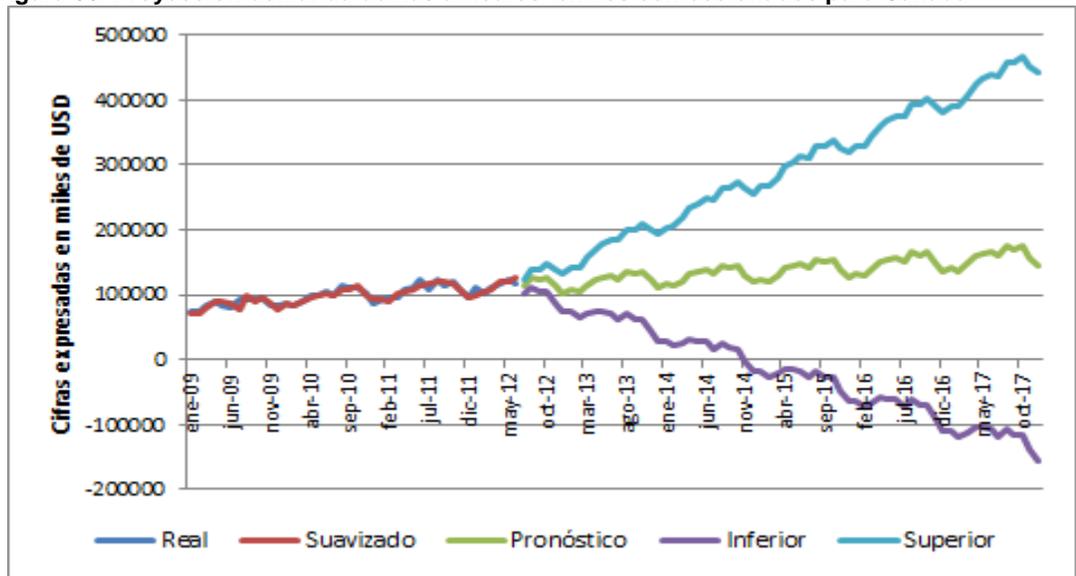
Figura 35. Proyección demanda prendas y complementos de vestir, excepto los de punto para Canadá



Fuente: Los autores

Para el grupo de productos que se encuentran en el segmento de demás artículos textiles confeccionados, el modelo arroja un error del 4% equivalente a USD 4.221. Las proyecciones, apreciadas en la figura 36, muestran una tendencia positiva, presentando crecimientos promedios anualizados del orden del 6,59%.

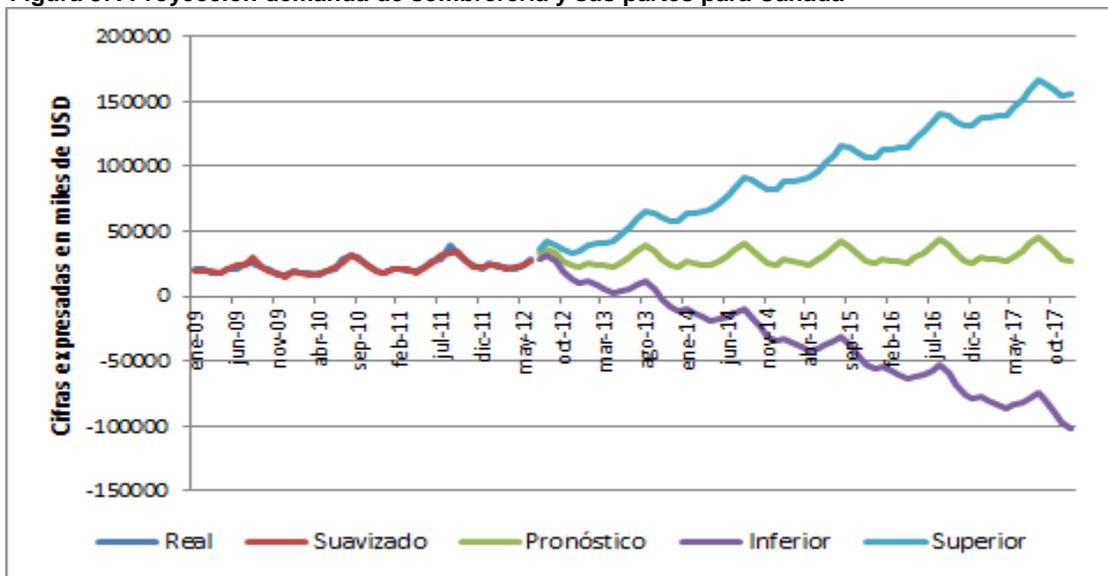
Figura 36. Proyección demanda demás artículos textiles confeccionados para Canadá



Fuente: Los autores

Para el segmento de sombrerería y sus partes, el modelo desarrollado generó un error del 6%, equivalente a USD 1.374; según la figura 37, la proyección está presentando una expectativa de crecimiento promedio anualizado del 4,59%.

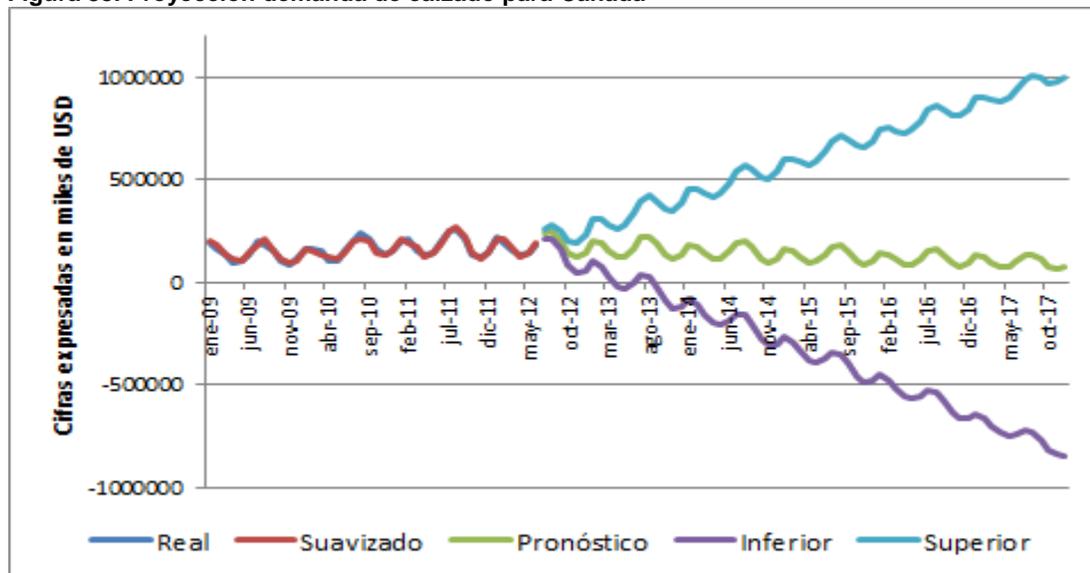
Figura 37. Proyección demanda de sombrerería y sus partes para Canadá



Fuente: Los autores

Para el segmento de calzado, el modelo presenta un error del 6% equivalente a USD 9.871; el comportamiento proyectado de esta serie de datos presenta tendencia a la baja con crecimiento promedio anualizado del -9,28% (Figura 28).

Figura 38. Proyección demanda de calzado para Canadá



Fuente: Los autores

En resumen, se puede apreciar en la tabla 33 que los productos enmarcados en el contexto de confecciones para Canadá presentan un comportamiento similar al identificado con la tendencia mundial; sin embargo, dos de los segmentos presentan proyecciones negativas.

Tabla 33. Ratas de crecimiento de demanda canadiense de confecciones 2010 – 2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prendas y complementos de vestir, de punto	12,55%	14,79%	-6,53%	1,49%	4,12%	3,96%	3,81%	3,67%
Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	7,27%	16,00%	-3,77%	-8,52%	-8,49%	-9,28%	-10,23%	-11,40%
Los demás artículos textiles confeccionados	15,30%	9,27%	6,89%	5,58%	7,50%	6,97%	6,52%	6,12%
Calzado	6,78%	14,98%	5,41%	5,27%	4,49%	4,29%	4,12%	3,95%
Artículos de sombrerería y sus partes	14,08%	12,27%	-1,45%	-7,89%	-9,65%	-10,68%	-11,95%	-13,58%

Fuente: Los autores

De acuerdo con esta proyección y el volumen representativo de este segmento en el mercado canadiense, se presenta en la tabla 34 el crecimiento promedio anualizado para los productos que componen el grupo de prendas y complementos de vestir de punto.

Tabla 34. Ratas de crecimiento de la demanda en Canadá de productos pertenecientes al segmento prendas y complementos de vestir de punto

Partida Arancelaria	6101	6102	6103	6104	6105	6106	6107	6108	6109
CAGR	-0,09%	1,46%	0,60%	1,11%	1,42%	1,91%	2,68%	2,08%	1,91%

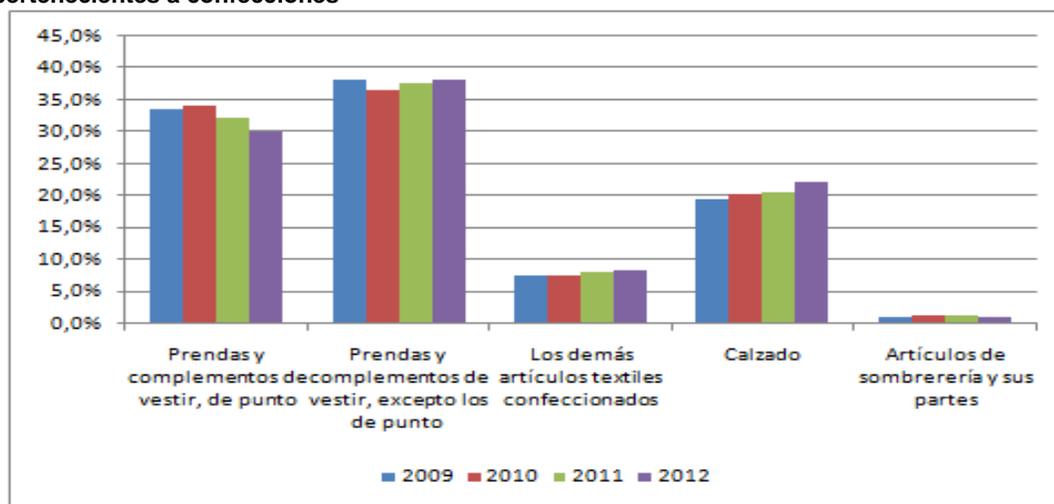
Partida Arancelaria	6110	6111	6112	6113	6114	6115	6116	6117
CAGR	1,56%	2,60%	0,63%	3,59%	0,00%	3,15%	0,68%	1,30%

Fuente: Los autores

- **Mercado Europeo**

Europa cuenta con un volumen de importación de confecciones que supera los USD 120.000 millones anuales, el cual presentó crecimiento promedio anualizado de 5,73% en el período comprendido entre 2009 y 2011; adicionalmente, de acuerdo con la figura 39, se identifica mayor volumen de importación para los segmentos de prendas de vestir. Colombia, únicamente representa, en promedio, el 0.03% del total de este mercado.

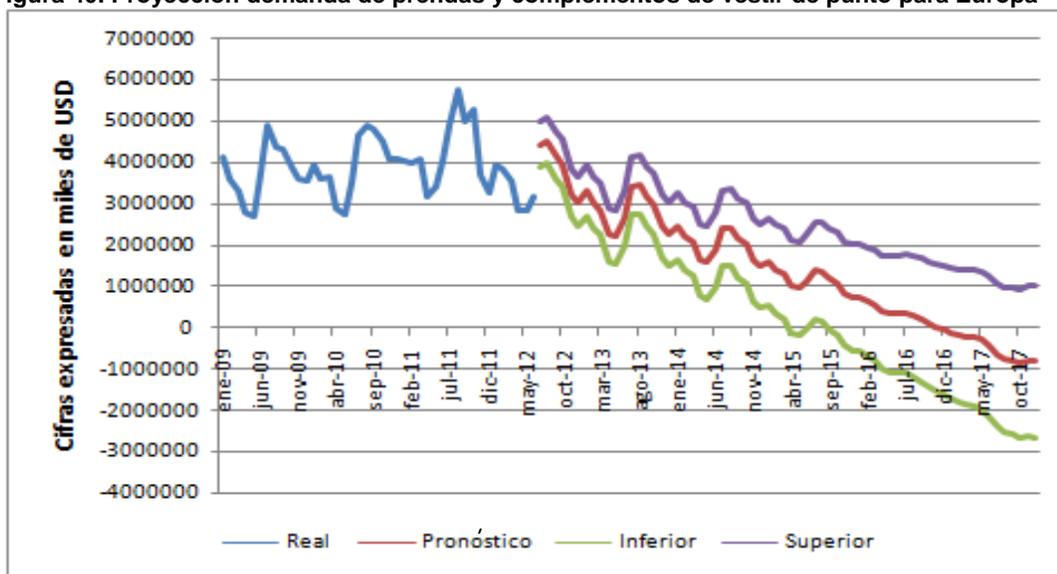
Figura 39. Importación de confecciones realizada por Europa para las diferentes categorías pertenecientes a confecciones



Fuente: Los autores

Para el segmento de prendas y complementos de vestir de punto, el modelo presenta un error del 5,57% equivalente a USD 218.400; el comportamiento proyectado de esta serie de datos presenta una clara y fuerte tendencia a la baja, el cual se puede observar en la figura 40.

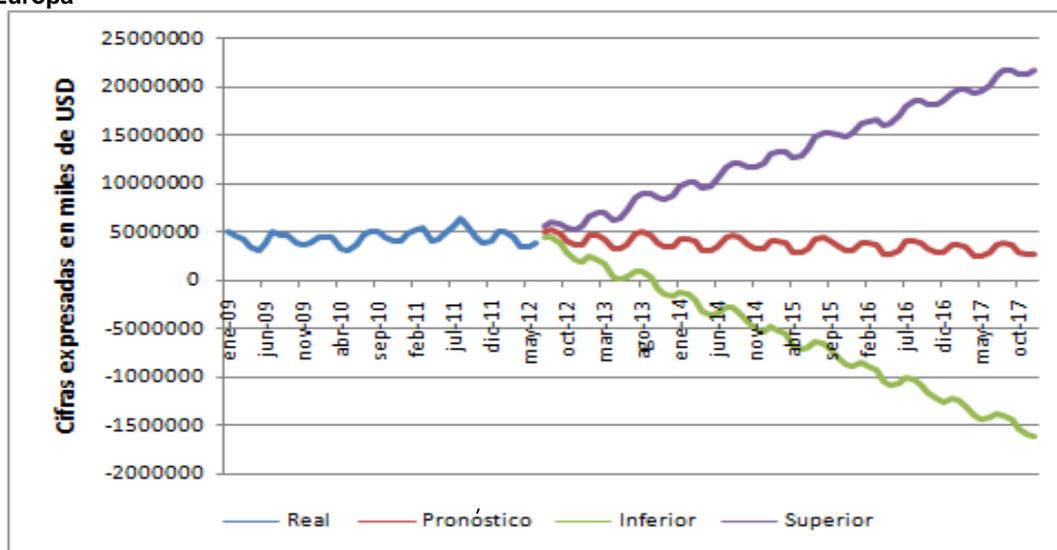
Figura 40. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir de punto para Europa



Fuente: Los autores

Para el segmento de prendas y complementos de vestir, excepto los de punto, el modelo arroja un error del 4,35%, equivalente a USD 202.849; la proyección de demanda, la cual se muestra en la figura 41, presenta tendencia negativa con una rata promedio anualizada del -6,95%.

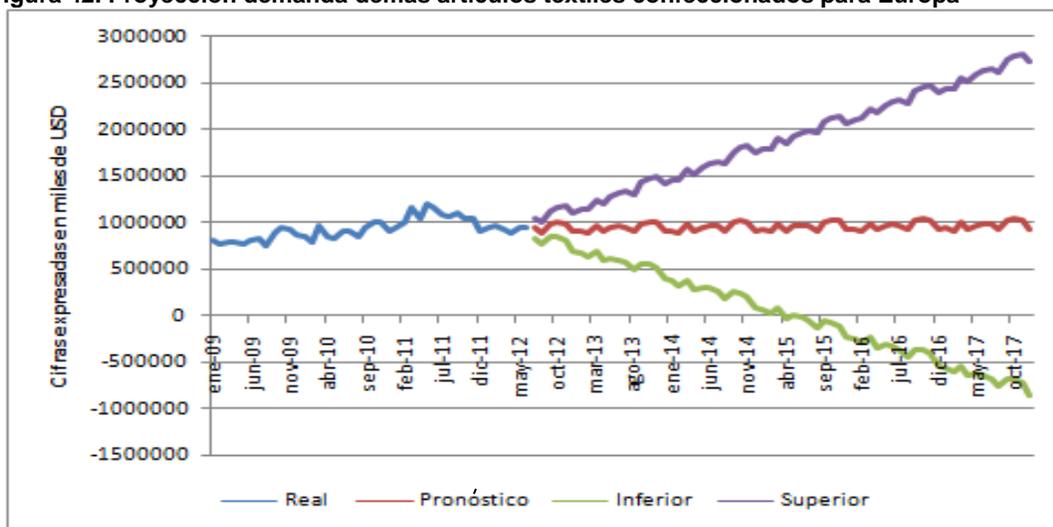
Figura 41. Proyección demanda de prendas y complementos de vestir, excepto los de punto para Europa



Fuente: Los autores

Para el grupo de productos que se encuentran en el segmento de demás artículos textiles confeccionados, el modelo arroja un error del 5% equivalente a USD 43.209; según la figura 42 las proyecciones muestran un comportamiento lateral durante el periodo explícito.

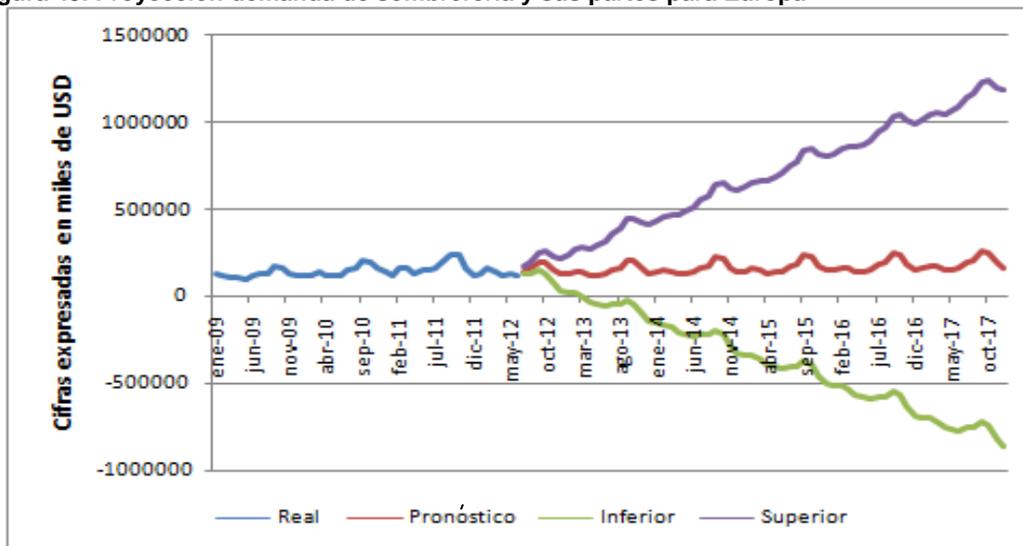
Figura 42. Proyección demanda demás artículos textiles confeccionados para Europa



Fuente: Los autores

De acuerdo con la figura 43, para el segmento de sombrerería y sus partes, el modelo desarrollado generó un error del 8%, equivalente a USD 10.968; la proyección está presentando una expectativa de crecimiento promedio anualizado del 1,81%.

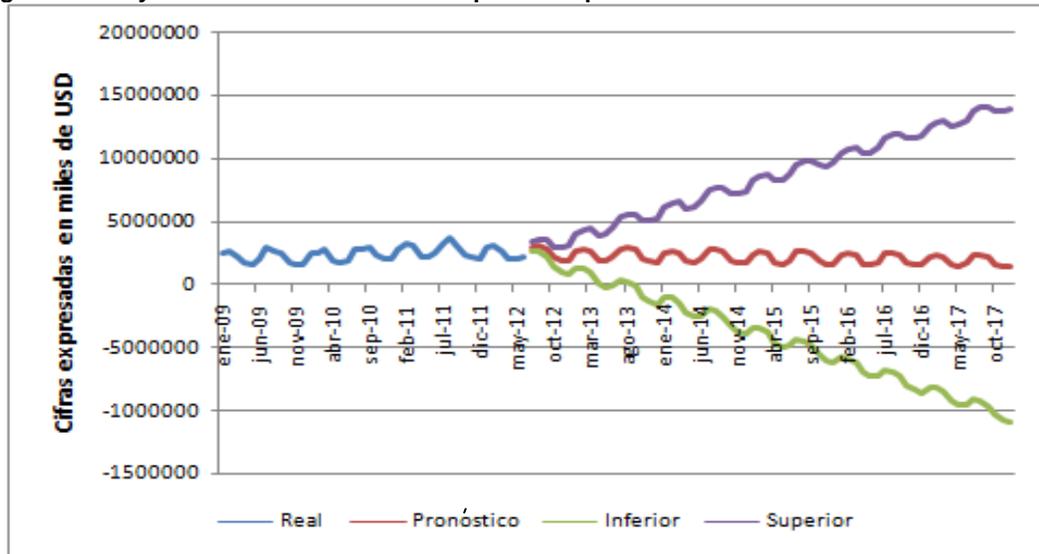
Figura 43. Proyección demanda de sombrerería y sus partes para Europa



Fuente: Los autores

Para el segmento de calzado, el modelo presenta un error del 5,22% equivalente a USD 132.644; el comportamiento proyectado de esta serie de datos muestra tendencia a la baja, de acuerdo con la figura 44, con decrecimiento promedio anualizado del -5,72%.

Figura 44. Proyección demanda de calzado para Europa



Fuente: Los autores

En resumen, en la tabla 35 se puede apreciar que el sector de confecciones para Europa presenta una tendencia bajista fuerte en sentido contrario con las estimaciones de demanda mundial, por tanto, no se identifican oportunidades en segmentos específicos para la determinación de Europa como destino de exportación de confecciones colombianas.

Tabla 35. Ratas de crecimiento demanda europea de confecciones 2010 – 2017

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prendas y complementos de vestir, de punto	5,69%	6,58%	-13,83%	-21,85%	-29,44%	-41,71%	-71,57%	-251,75%
Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	0,57%	16,14%	-11,90%	-6,26%	-5,35%	-5,65%	-5,99%	-6,37%
Los demás artículos textiles confeccionados	18,79%	-56,10%	1,79%	98,21%	0,86%	0,85%	0,84%	0,84%
Calzado	13,25%	13,34%	-11,08%	1,54%	5,84%	5,52%	5,23%	4,97%
Artículos de sombrerería y sus partes	9,42%	15,09%	-8,25%	-5,69%	-4,71%	-4,94%	-5,20%	-5,48%

Fuente: Los autores

Los anteriores resultados indican que el segmento que ofrece mayores oportunidades es el denominado: “prendas y complementos de vestir de punto”, dentro del cual se identificaron cuatro (4) productos (Tabla 36), los cuales presentan los mayores crecimientos estimados y son posible objeto de exportación de la compañía hacia Estados Unidos y Canadá.

Tabla 36. Productos seleccionados para exportación

Partida arancelaria	Producto
6102	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares.
6106	Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas.
6108	Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones), camisones, pijamas para mujer o niñas.
6111	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés.

Fuente: Los autores

3.1.3.2.3 Factores coyunturales

- El gobierno está implementando una serie de planes de apoyo al sector de textiles y confecciones con el fin de estimular su crecimiento y recuperación luego de la fuerte crisis de 2008 y 2009. Entre las medidas de estímulo se encuentra la realización de acuerdos comerciales y tratados de libre comercio con diferentes países, los cuales son oportunidad de desarrollo de mercado para las exportaciones colombianas como también para la importación de maquinaria textil y de confección.
- Los Tratados de Libre Comercio y los Acuerdos Comerciales en los que participa Colombia permitirán que el sector de textiles y confecciones aumente su participación en diferentes mercados internacionales los cuales no se habían considerado o la participación aún es mínima.

3.1.3.3 Estrategia de Comercialización

- Las comercializadoras internacionales obtienen beneficios adicionales que se derivan del transporte de mercancías desde ciudades Colombianas hacia los diferentes puertos y desde lugares de embarcación hacia destinos internacionales.
- El internet es una de las principales herramientas utilizadas por las comercializadoras internacionales para dar a conocer los diferentes productos y servicios ofrecidos por éstas. Muchas de ellas disponen de sitios Web en diferentes idiomas.
- Las comercializadoras internacionales utilizan descuentos para incentivar la compra de los diferentes productos ofrecidos por éstas. Así mismo, pueden tener diferentes incentivos adicionales con empresas puntuales con la finalidad de buscar una fidelización.

3.1.4 RECOMENDACIONES

Con base en el anterior estudio, a continuación se dan a conocer las recomendaciones para el análisis de competitividad, la oferta y demanda actual y proyectada y la estrategia de comercialización.

3.1.4.1 Análisis de competitividad

- La Comercializadora Internacional (C.I.) se deberá centrar en la comercialización de productos perteneciente a dicho eslabón; sin embargo, dependiendo del comportamiento de la demanda internacional, la C.I. podría incluir en sus productos de exportación aquellos pertenecientes a los demás eslabones de la cadena de valor.
- Realizar un estudio que permita desarrollar el primer eslabón de la cadena de valor a partir de la importación de materias primas con la finalidad de abastecer a los diferentes productores colombianos pertenecientes a los segmentos de textiles y confecciones.
- De acuerdo con el análisis realizado y las oportunidades identificadas para el sector de textiles y confecciones, se recomienda la implementación de estrategias competitivas (FO), tales como, penetración de mercados y desarrollo de mercados.

3.1.4.2 Oferta y demanda actual y proyectada

- La Comercializadora Internacional deberá centrarse en la exportación de los productos pertenecientes al segmento de confecciones que le otorgarán mayor beneficio. Sin embargo; no se descartará ningún producto correspondiente al sector de textiles y confecciones.
- Identificar y proyectar el comportamiento de la demanda de textiles y confecciones en destinos inexplorados, con la finalidad de determinar la viabilidad de incursionar en dichos lugares. Dicha identificación se deberá realizar para los diferentes productos con la finalidad de seleccionar aquellos que permitan obtener mayores beneficios económicos.
- La comercializadora deberá iniciar su actividad en el mercado con una participación del 1,02% en Estados Unidos, aumentando paulatinamente hasta llegar al quinto año con una participación del 1,1%. En el caso del mercado canadiense la compañía iniciaría con una participación del 1.0%, aumentando 6 puntos básicos al finalizar el quinto año.

3.1.4.3 Estrategia de Comercialización

Con base en los hallazgos identificados, a continuación se presentan las conclusiones con respecto a cada uno de los componentes de la estrategia de comercialización.

3.1.4.3.1 Personas

Los mayores clientes potenciales de la Comercializadora Internacional (C.I.) de confecciones son los Almacenes de Cadena y otras compañías comercializadoras que se ubican en el exterior y venden los productos a diferentes mercados locales o regionales. No obstante, las personas naturales de otros países no se descarta como potenciales clientes de la C.I.

3.1.4.3.2 Producto

La Comercializadora Internacional deberá prestar dos servicios principalmente: En primer lugar, se dedicará a la compra en el mercado nacional y venta en el extranjero de los productos con mayor expectativa de crecimiento en la demanda dentro del sector de confecciones. Entre estos productos se destacan:

- Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares
- Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas
- Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones), camisones, pijamas para mujer o niñas
- Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés

En segundo lugar, prestará el servicio logístico de transporte, el cual incluye traslado nacional de las mercancías desde los centros de producción al punto de acopio propio; así como el traslado internacional a los países destino.

3.1.4.3.3 Precio

Se deberán tomar los precios de venta de los productos que serán exportados por la C.I. en el año 2013, momento en el cual la Comercializadora Internacional iniciará su operación, se toman los precios de mercado por tonelada identificados para cada producto en 2011 y se aplica un incremento porcentual del 3% que equivale al crecimiento promedio anual del IPC del año 2011. Lo anterior genera el resultado mostrado en la tabla 37:

Tabla 37. Identificación precio por tonelada en el 2013

Producto	Precio (pesos colombianos) de venta por tonelada 2011	IPC 2012	Precio (pesos colombianos) de venta por tonelada 2013
Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares.	\$ 71.994	3,00%	\$ 74.153
Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas.	\$ 42.650	3,00%	\$ 43.930
Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones), camisones, pijamas para mujer o niñas.	\$ 40.236	3,00%	\$ 41.443
Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés.	\$ 42.439	3,00%	\$ 43.712

Fuente: Los autores

Teniendo en cuenta que la Comercializadora Internacional iniciará la venta de sus productos a precios de mercado, se considera que la estrategia a implementar es de precios orientados a la competencia. Considerando que hay una gran cantidad de productos en el mercado y que por lo general éstos están poco diferenciados, se concluye que la compañía no tendrá ningún control sobre el precio, por lo cual será conveniente equipararse con los ofertados por los competidores.

Para el caso del transporte se recomienda que la Comercializadora Internacional tenga un beneficio del 5% del transporte de mercancías, el cual deberá ser cobrado al productor y al cliente en el país destino.

3.1.4.3.4 Plaza

La Comercializadora Internacional deberá centrar la atención en la exportación de productos a Estados Unidos, no solo por su nivel de participación en el mercado, sino por la oportunidad brindada con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC).

Adicionalmente, Canadá es otro destino que, de acuerdo con las perspectivas de crecimiento y la fortaleza económica del país sería un objeto destino de la comercializadora internacional.

3.1.4.3.5 Publicidad

La Comercializadora Internacional de textiles y confecciones deberá utilizar los siguientes medios de comunicación que permitirán dar a conocer los diferentes productos y servicios que se tiene a disposición.

- **Internet**

A través de una página web, la C.I. deberá dar a conocer un catálogo de los productos disponibles a comercializar; adicionalmente, informará tiempos aproximados de entrega de acuerdo al lugar de destino. Éste sería un medio de comunicación de doble vía, es decir, se destinará un espacio en donde el público en general podrá enviar recomendaciones, felicitaciones u oportunidades a mejorar las cuales serán objeto de evaluación con la finalidad de prestar un mejor servicio.

Debido a que estos sitios serán visitados por personas ubicadas en diferentes países, la página web estará disponible en tres idiomas inicialmente: español, francés e inglés.

Con la finalidad de identificar los gastos relacionados con la creación, actualización y mantenimiento de la página web, en la tabla 38 se han encontrado los costos en que debe incurrir la Comercializadora Internacional.

Tabla 38. Estimación de costos para la creación, actualización y mantenimiento del sitio web

Concepto	Valor	IVA	Total
Diseño sitio web*	\$ 1,500,000	\$ 240,000	\$ 1,740,000
Mantenimiento del sitio web**	\$ 600,000	\$ 96,000	\$ 696,000
Hosting*	\$ 299,000	\$ 47,840	\$ 346,840
Dominio (.co)*	\$ 42,000	\$ 6,720	\$ 48,720

Fuente: Los autores

* Este valor será pagado una única vez.

** Este valor será pagado mensualmente, el cual cubre mantenimiento, soporte y actualización de sitio web.

• **Eventos del sector**

En los primeros cinco años de operación de la Comercializadora Internacional, se asistirá anualmente a los eventos nacionales e internacionales relacionados en la tabla 39, con la finalidad de dar a conocer los servicios prestados por la empresa y lograr un acercamiento con proveedores y compradores.

Tabla 39. Estimación de costos para la participación en eventos de moda

Evento	Lugar de realización	Costo estimado de asistencia
Colombiamoda	Medellín - Colombia	\$ 12.000.000
Semana Internacional de la moda	Bogotá - Colombia	\$ 12.000.000
New York Fashion Week	New York - Estados Unidos	\$ 25.000.000

Fuente: Los autores

3.1.4.3.6 Promoción

La Comercializadora Internacional, con la finalidad de incentivar la compra de los diferentes productos, deberá definir una política de cobro; se recomienda un porcentaje de descuento del 10% que será otorgado a los diferentes compradores si éstos realizan el pago de la totalidad de la factura en los siguientes 30 días calendario después de haber realizado alguna compra. Este descuento se aplicaría únicamente para compras superiores de \$10.000.000 de pesos o lo equivalente en dólares.

3.1.5 SOPORTES DE LOS ANÁLISIS ADELANTADOS

Con el objetivo de identificar la tendencia de cada uno de los segmentos definidos anteriormente, se han realizado los siguientes procedimientos:

1. Identificación de ajuste a distribución de probabilidad

Consiste en determinar la distribución que mejor se ajusta a los datos, comprando qué tan cerca están los puntos de la gráfica con las líneas del mejor ajuste de una gráfica de probabilidad. Las pruebas de bondad realizadas son:

- a. **Prueba de Anderson Darling (AD):** Compara la función de distribución acumulada empírica de los datos de la muestra con la distribución esperada. Si la

diferencia observada es suficientemente grande, la prueba rechazará la hipótesis nula en la población.¹⁵

- b. **Valor P:** Determina si es adecuado rechazar la hipótesis nula en una prueba de hipótesis. Los valores P abarcan de 0 a 1. Si el valor P de una estadística de prueba es menor que su nivel de significancia, se rechaza la hipótesis nula.¹⁶

2. Proyecciones de demanda por el Método Holt Winters

Con base en las características de la demanda identificadas, se han realizado proyecciones empleando el Método de Holt Winters, el cual permite modelar bajo los siguientes tres componentes.

- a. Nivel, indica el grado de suavización de la serie.
- b. Tendencia, indica el comportamiento general de la serie a largo plazo.
- c. Estacionalidad, indica los comportamientos repetitivos en un ciclo corto.

3.1.5.1 Identificación de distribución de probabilidad de textiles

En la tabla 40 se aprecian los resultados de las pruebas de bondad realizadas para las distribuciones de probabilidad exponencial, normal, gamma y Weibull para los segmentos definidos en el sector textil. Dichas pruebas han manejado un nivel de significancia del 0,05.

Tabla 40. Pruebas de bondad para distribución de probabilidad de segmentos del sector textil

	Tejidos de Punto		Tejidos Impregnados		Tejidos Especiales		Alfombras	
	AD	Valor P	AD	Valor P	AD	Valor P	AD	Valor P
Exponencial	14,387	<0,003	14,662	<0,003	15,494	<0,003	15,833	<0,003
Gamma	0,186	>0,250	0,544	0,181	0,312	>0,250	0,345	>0,250
Normal	0,249	0,733	0,382	0,383	0,31	0,541	0,295	0,581
Weibull	0,602	0,116	0,287	>0,250	0,596	0,12	0,409	>0,250

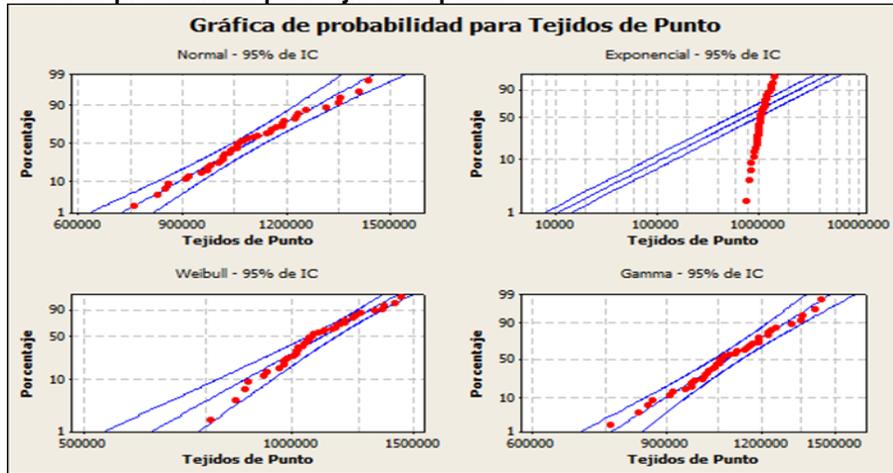
Fuente: Los autores

Para el caso de los tejidos de punto, según la prueba AD, la distribución de probabilidad Gamma presenta mayor ajuste de los datos, tal como se evidencia en la figura 45. Por tanto, se aceptará la hipótesis nula; los datos siguen una distribución normal.

¹⁵STEPHENS, Michael A. The Anderson-Darling Statistic. Technical Report No. 39. Stanford University – Department of Statistics, 23 pages.

¹⁶ STATISTICAL SOFTWARE MINITAB VERSION 15 FREE TRIAL. Help and FAQs Documentation.

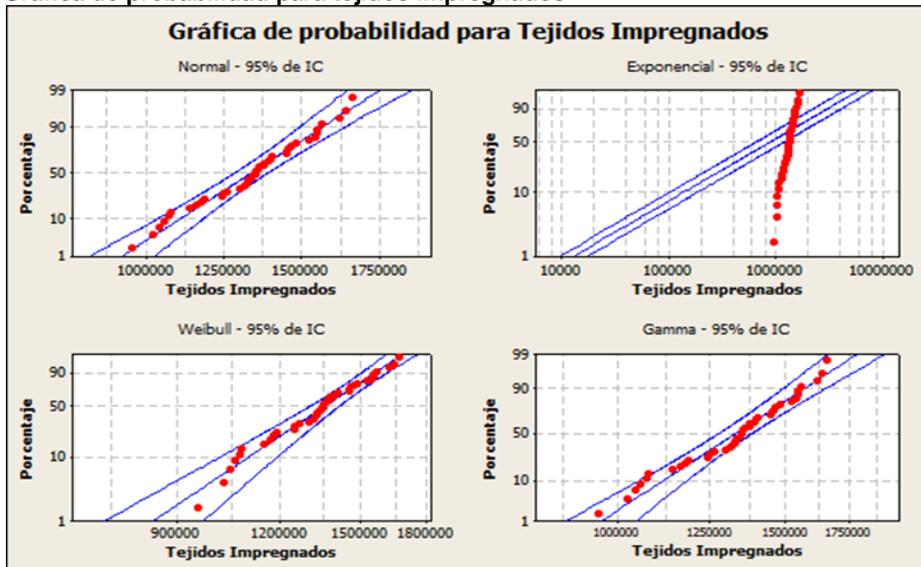
Figura 45. Gráfica de probabilidad para tejidos de punto



Fuente: Los autores

Para la población de datos de tejidos impregnados, se puede apreciar en la figura 46 mayor ajuste con la distribución de probabilidad Weibull; sin embargo, ocurre una situación similar a los datos de tejidos de punto, el valor P es mayor para la distribución de probabilidad normal; por lo cual, se aceptará que los datos siguen la distribución anteriormente mencionada.

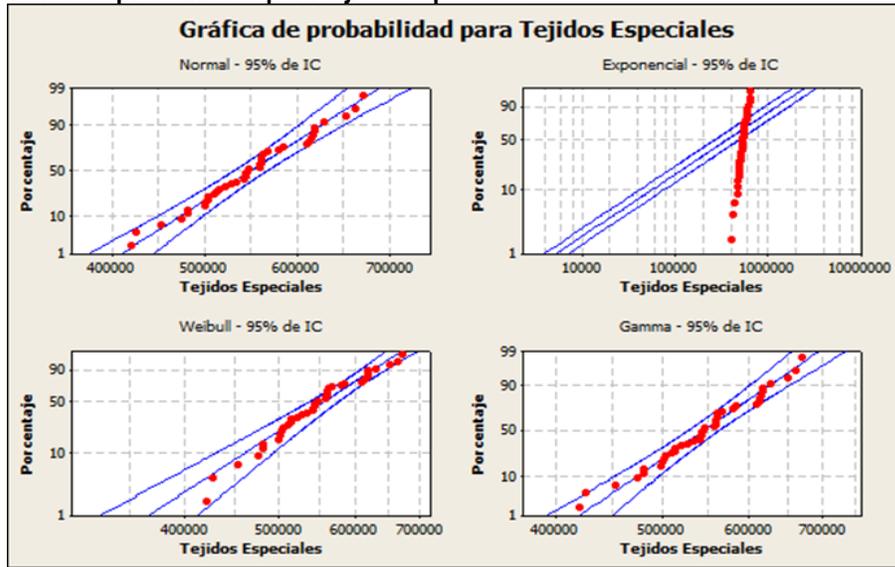
Figura 46. Gráfica de probabilidad para tejidos impregnados



Fuente: Los autores

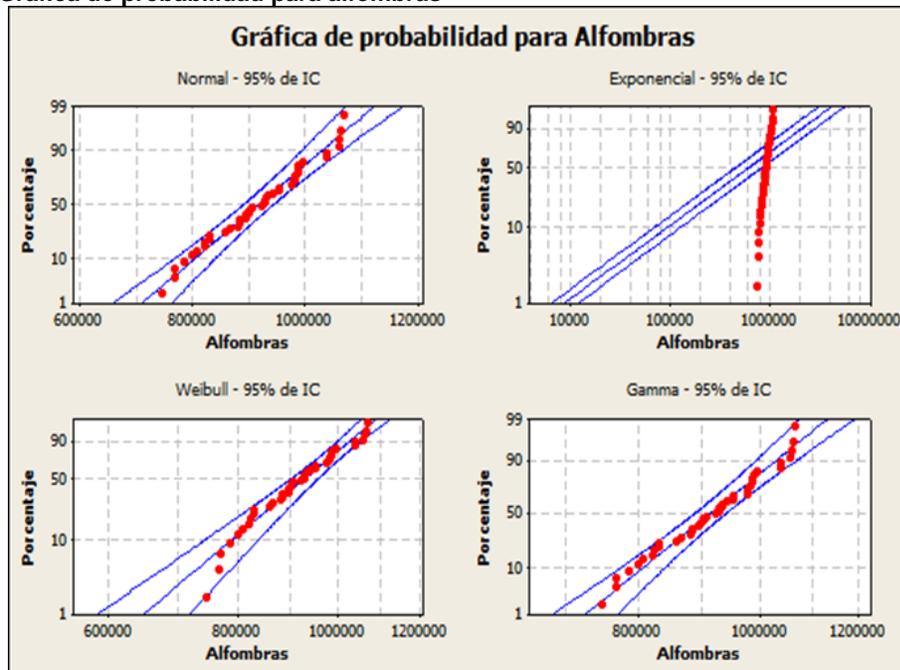
Para los datos de tejidos especiales y alfombras se puede concluir que presentan mayor ajuste con la distribución de probabilidad normal, teniendo en cuenta tanto la prueba AD como el valor P, por lo cual, se aceptan que los datos siguen dicha distribución. En las figuras 47 y 48 se pueden apreciar gráficamente el ajuste con cada una de las distribuciones mencionadas anteriormente.

Figura 47. Gráfica de probabilidad para tejidos especiales



Fuente: Los autores

Figura 48. Gráfica de probabilidad para alfombras



Fuente: Los autores

Tabla 41. Índices de curtosis y simetría de las series de datos de textiles

Serie de datos	Curtosis		Simetría		
	Coeficiente	Platicúrtica	Coeficiente	Asimétrica	
				Positiva	Negativa
Tejidos de Punto	-0,12	X	0,23	X	
Tejidos Impregnados	-0,46	X	-0,28		X
Tejidos Especiales	-0,17	X	-0,02		X
Alfombras	-0,09	X	-0,09		X

Fuente: Los autores

De acuerdo con la tabla 41, las series de datos de tejidos se caracterizan por tener un índice de curtosis negativo, lo cual significa que la distribución es platicúrtica teniendo un grado de concentración reducido en los valores centrales de la variable.

Adicionalmente las series se caracterizaron en su totalidad por presentar asimetría negativa, solamente la serie de “tejidos de punto” presento asimetría positiva.

3.1.5.2 Identificación de distribución de probabilidad de confecciones

En la tabla 42 se aprecian los resultados de las pruebas de bondad realizadas para las distribuciones de probabilidad exponencial, normal, gamma y Weibull para los segmentos definidos en el contexto de confecciones. Dichas pruebas han manejado un nivel de significancia del 0,05.

Tabla 42. Pruebas de bondad para distribución de probabilidad de segmentos del sector confecciones

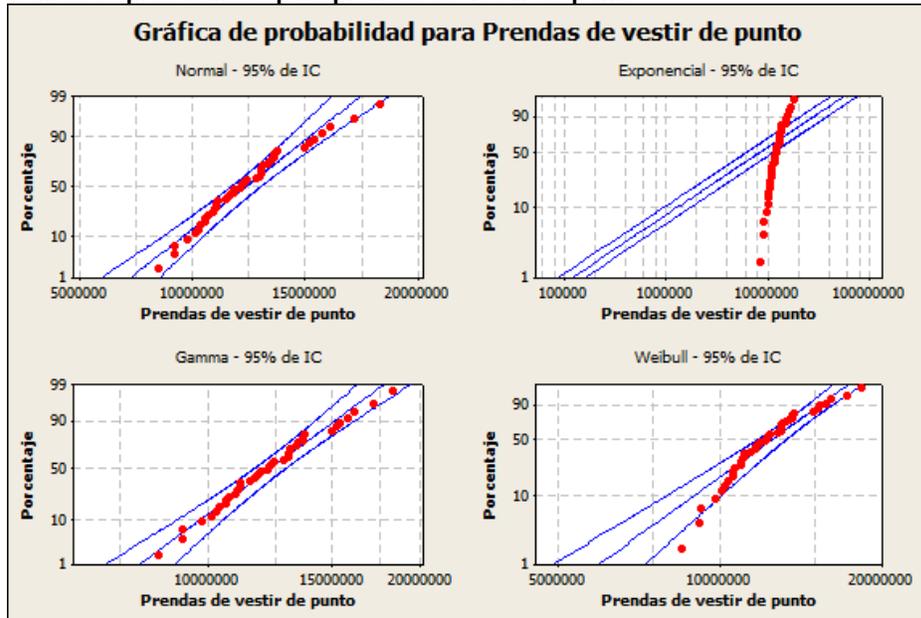
	Prendas de vestir de punto		Prendas de vestir excepto punto		Demás artículos confeccionados	
	AD	Valor P	AD	Valor P	AD	Valor P
Exponencial	13,474	<0,003	14,274	<0,003	15,243	<0,003
Gamma	0,282	>0,250	0,217	>0,250	0,354	>0,250
Normal	0,5	0,197	0,296	0,579	0,291	0,592
Weibull	0,959	0,015	0,762	0,044	0,376	>0,250

	Calzado		Sombrerería	
	AD	Valor P	AD	Valor P
Exponencial	13,563	<0,003	13,182	<0,003
Gamma	0,206	>0,250	0,702	0,071
Normal	0,238	0,77	1,075	0,007
Weibull	0,503	0,209	1,639	<0,010

Fuente: Los autores

Para el caso de prendas de vestir de punto, según la prueba AD, la distribución de probabilidad gamma presenta mayor ajuste de los datos, tal como se evidencia en la figura 49. De igual forma, el valor P confirma dicho ajuste, por tanto, se rechaza la hipótesis nula: “Los datos siguen una distribución normal” y se acepta que los datos siguen una distribución gamma. Esta distribución se caracteriza por ser leptocúrtica (0,42) y asimétrica a la derecha (0,70).

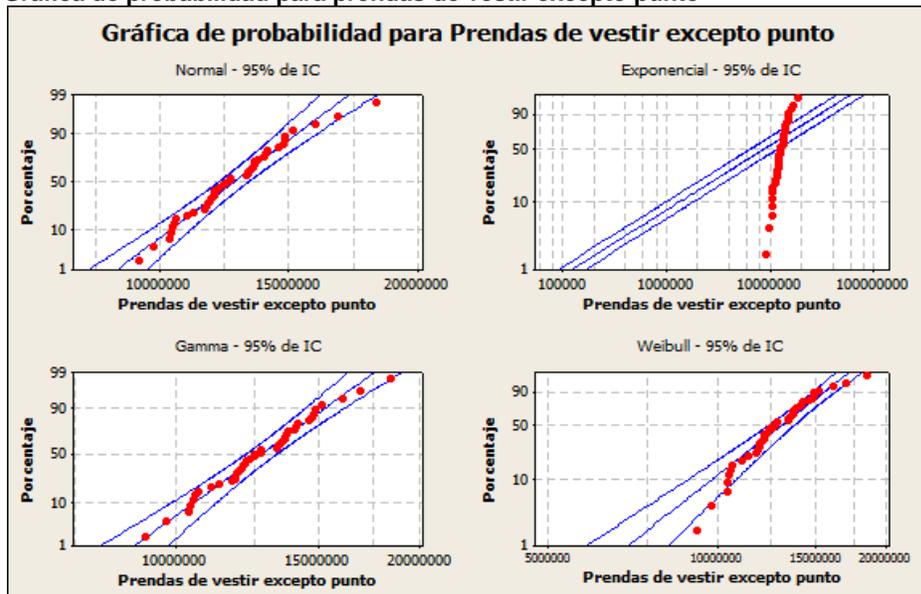
Figura 49. Gráfica de probabilidad para prendas de vestir de punto



Fuente: Los autores

Para la población de datos de prendas de vestir excepto punto, en la figura 50 se puede apreciar mayor ajuste con la distribución de probabilidad gamma; sin embargo, el valor P es mayor para la distribución de probabilidad normal. Por lo cual, se aceptará que los datos siguen la distribución anteriormente mencionada.

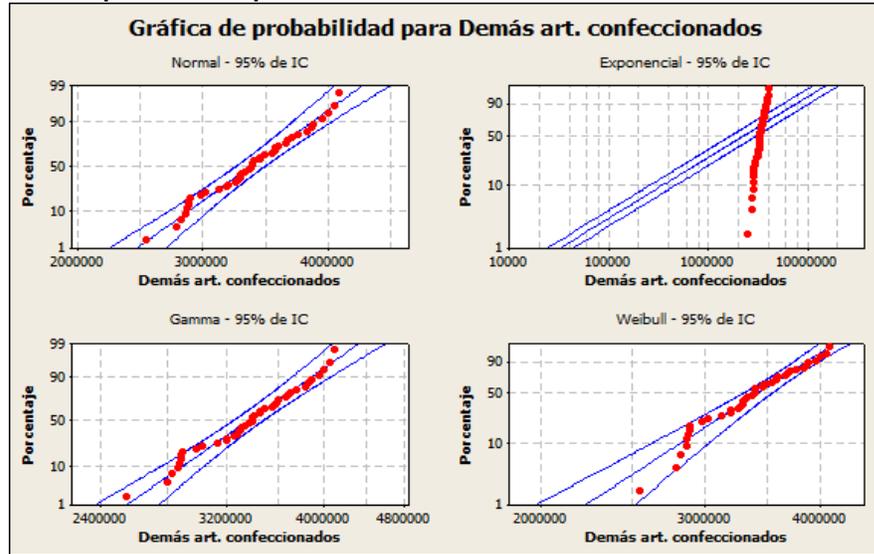
Figura 50. Gráfica de probabilidad para prendas de vestir excepto punto



Fuente: Los autores

Para los datos de demás artículos confeccionados, de acuerdo con la figura 51, se puede concluir que presenta mayor ajuste con la distribución de probabilidad normal, teniendo en cuenta, tanto la prueba AD, como el valor P, por lo cual, se acepta que los datos siguen dicha distribución.

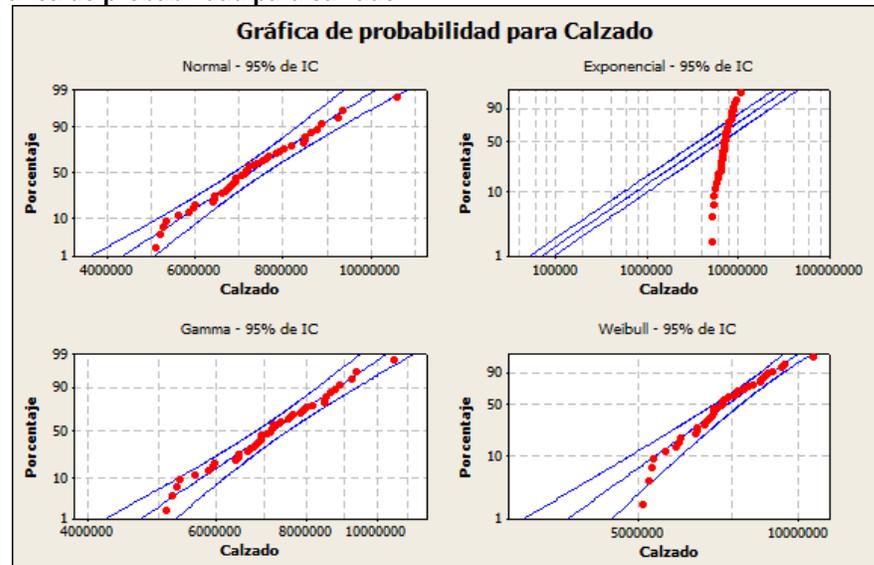
Figura 51. Gráfica de probabilidad para demás artículos confeccionados



Fuente: Los autores

Para la población de datos de calzado, en la figura 52 se puede apreciar mayor ajuste con la distribución de probabilidad gamma; sin embargo, ocurre una situación similar a los datos de prendas de vestir excepto punto; el valor P es mayor para la distribución de probabilidad normal, por lo cual, se aceptará que los datos siguen dicha distribución.

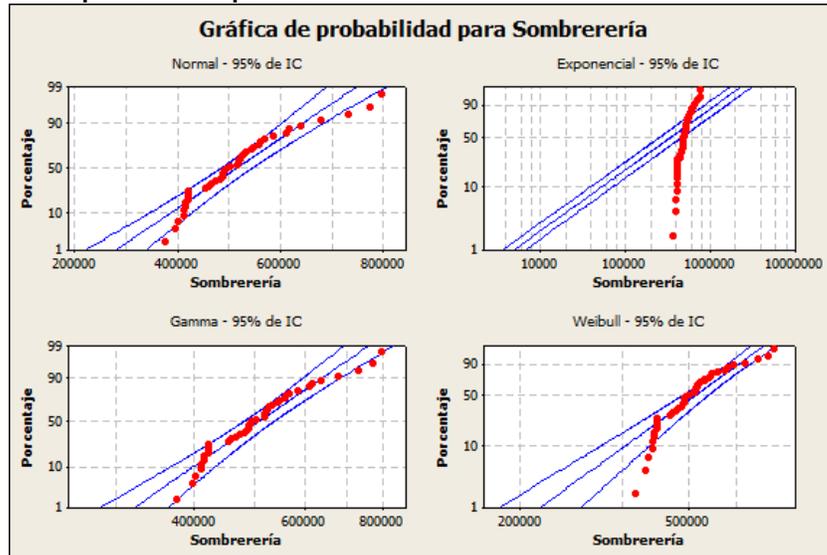
Figura 52. Gráfica de probabilidad para calzado



Fuente: Los autores

En la figura 51 se observa que, para los datos de la variable sombrerería, se puede determinar que presenta mayor ajuste con la distribución de probabilidad gamma, adicionalmente el valor P es mayor al nivel de significancia definido, por lo cual se acepta que los datos siguen dicha distribución.

Figura 53. Gráfica de probabilidad para sombrerería



Fuente: Los autores

Tabla 43. Índices de curtosis y simetría de las series de datos de confecciones

Serie de datos	Curtosis			Simetría	
	Coeficiente	Leptocúrtica	Platicúrtica	Asimétrica	
		Positiva	Negativa		
Prendas de vestir de punto	0,42	X		X	
Prendas de vestir excepto punto	0,54	X		X	
Demás artículos confeccionados	-0,63		X		X
Calzado	0,14	X		X	
Sombrerería	1,7	X		X	

Fuente: Los autores

De acuerdo con la tabla 43, las series de datos de confecciones se caracterizan, en su mayoría, por tener un índice de curtosis positivo, esto quiere decir que la distribución es leptocúrtica teniendo un grado de concentración elevado en los valores centrales de la variable, a excepción de la serie de datos para “demás artículos confeccionados”, la cual presenta una baja concentración de datos centrales.

Al igual que en el caso de tejidos, las series se caracterizaron por presentar asimetría positiva; únicamente para la serie de “demás artículos confeccionados” presenta asimetría negativa, caso contrario a lo presentado con las series de tejidos.

3.1.6 COSTOS Y BENEFICIOS

A continuación se dan a conocer los beneficios y costos identificados en el Estudio de Mercado para los primeros cinco años de operación de la Comercializadora Internacional.

- **BENEFICIOS**

- Ingresos operacionales

- Ventas de productos pertenecientes a las partidas arancelarias 6102, 6106, 6108, 6111 a Estados Unidos y Canadá

- **COSTOS**

- Inversión

- Bodega

- Imagen corporativa

- **GASTOS**

- Publicidad

- Internet

- Eventos del sector a nivel nacional

- Eventos del sector a nivel internacional

- Promoción

3.2 ESTUDIO TÉCNICO

En este estudio se dan a conocer los procesos necesarios para la exportación de mercancías desde Colombia hacia cualquier destino internacional, haciendo énfasis en las actividades que se deben realizar, tanto al interior de la compañía, como externamente ante organismos competentes. A partir de dicha identificación, se determinarán los elementos técnicos y tecnológicos necesarios para soportar los diferentes procesos.

Seguidamente, se analizará la posición geoestratégica de Colombia con la finalidad de identificar las diferentes ventajas que puede tener el país frente a posibles competidores. Con base en esto, en capítulos posteriores, se identificarán las rutas marítimas y áreas desde Colombia hacia Estados Unidos y Canadá, destinos con mayores oportunidades para la Comercializadora Internacional (C.I.) de acuerdo con lo establecido en el Estudio de Mercados.

Para finalizar, se analizarán las ciudades más importantes para el Sector de Textiles y Confecciones en Colombia y así establecer el lugar más idóneo para el montaje de la Comercializadora Internacional. Dicha selección, se realizará a partir de aspectos que brindan mayor ventaja competitiva con respecto a las demás ciudades analizadas.

3.2.1 HALLAZGOS

3.2.1.1 Ingeniería

El proceso de exportación de mercancías se enmarcará en dos partes: la primera hace referencia al proceso al interior de la compañía y la segunda, al proceso externo ante organismos competentes.

3.2.1.1.1 Proceso interno típico de una empresa exportadora

De acuerdo con la información suministrada por el Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior (ZEIKY), en la gráfica 7 se presenta el proceso interno típico de exportación de una compañía, desde la elaboración del Estudio de Mercado hasta la recepción del pago.

Gráfica 7. Proceso interno típico de una empresa exportadora



Fuente: Los autores

- **Estudio de Mercados**

El estudio de mercados es utilizado para identificar las oportunidades de acceso a otros mercados, los productos y sus condiciones, de tal forma que se obtengan datos importantes y relevantes para permitir el desarrollo e implementación de estrategias de comercialización eficiente.

- **Clasificación del producto en una posición arancelaria**

Cada uno de los productos a comercializar cuenta con una clasificación especial de acuerdo con el Sistema Armonizado de Codificación y Clasificación de Mercancías, el cual es un modelo estándar multipropósito desarrollado por la Organización Mundial de Aduanas. Esta clasificación está dividida en:

- ✓ **Secciones:** grandes agrupaciones de mercancías por reinos de la naturaleza, sectores de la economía o actividad industrial.
- ✓ **Capítulos:** agrupaciones de mercancías que tienen relación entre sí, se caracterizan por tener 2 dígitos.
- ✓ **Partidas:** agrupaciones de mercancías que se ajustan a la descripción delimitada del texto de la partida, se caracterizan por tener 4 dígitos.
- ✓ **Subpartidas:** son subdivisiones específicas de mercancías que están comprendidas dentro del texto de la partida, se caracterizan por tener 6 dígitos.
- ✓ **Posición arancelaria:** expresa las características específicas de la mercancía, se caracteriza por tener 10 dígitos.

Para el caso en particular de la Comercializadora Internacional, en la tabla 44 se encuentran las posiciones arancelarias en las cuales se podrán exportar los productos:

Tabla 44. Partidas arancelarias aplicables al proyecto

Código	Descripción
6102	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas, excepto los artículos de la partida 61.04.
6102.10.00.00	- De lana o pelo fino
6102.20.00.00	- De algodón
6102.30.00.00	- De fibras sintéticas o artificiales
6102.90.00.00	- De las demás materias textiles
6106	Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas.
6106.10.00.00	- De algodón
6106.20.00.00	- De fibras sintéticas o artificiales
6106.90.00.00	- De las demás materias textiles
6108	Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura), camisones, pijamas, saltos de cama, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas.
	- Combinaciones y enaguas:
6108.11.00.00	- - De fibras sintéticas o artificiales
6108.19.00.00	- - De las demás materias textiles
	- Bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura):
6108.21.00.00	- - De algodón
6108.22.00.00	- - De fibras sintéticas o artificiales
6108.29.00.00	- - De las demás materias textiles
	- Camisones y pijamas:
6108.31.00.00	- - De algodón
6108.32.00.00	- - De fibras sintéticas o artificiales
6108.39.00.00	- - De las demás materias textiles
	- Los demás:
6108.91.00.00	- - De algodón
6108.92.00.00	- - De fibras sintéticas o artificiales
6108.99.00.00	- - De las demás materias textiles
6111	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés.
6111.20.00.00	- De algodón
6111.30.00.00	- De fibras sintéticas
6111.90	- De las demás materias textiles:
6111.90.10.00	- - De lana o pelo fino
6111.90.90.00	- - Las demás

Fuente: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

Los productos mencionados anteriormente contaban con un arancel del 18% y del 20% para Canadá y Estados Unidos respectivamente; sin embargo, gracias a los Tratados de Libre Comercio, los productos cuentan con una desgravación arancelaria categoría A, lo cual significa que fueron eliminados totalmente desde la fecha de entrada en vigencia de los acuerdos. Así mismo, estos productos cuentan con un impuesto al valor agregado del 16%.

- **Envío de cotización internacional y definición del INCOTERM**

Se encontró que existen términos de negociación internacional los cuales estipulan la responsabilidad económica y legal del comprador y vendedor con respecto a la entrega de la mercancía negociada en el marco de un contrato de compraventa internacional. Dichos términos son conocidos como INCOTERMS (*International Commercial Terms*) avalados por la OMC (Organización Mundial del Comercio) y permiten regular cuatro aspectos primordiales:

- ✓ Entrega de la mercancía
- ✓ Transmisión de los riesgos
- ✓ Distribución de los gastos
- ✓ Trámites de documentos aduaneros

En las tablas 45 y 46 se relacionan los INCOTERMS versión 2000 y 2010, dado que algunas compañías aún utilizan la versión anterior:

Tabla 45. INCOTERMS para todo tipo de transporte incluido multimodal

INCOTERMS	
2000	2010
EXW: <i>Ex works</i> , en fábrica. Lugar convenido.	
FCA: <i>Free carrier</i> , libre transportista. Lugar convenido.	
CPT: <i>Carriage paid to</i> , transporte pagado hasta. (Lugar de destino convenido)	
CIP: <i>Carriage and insurance paid</i> . Transporte y seguro pagado hasta. (Lugar de destino convenido)	
DAF: <i>Delivered at frontier</i> , Entrega en frontera (Lugar de destino convenido)	DAP: <i>Delivered at place</i> , entregado en lugar (Lugar de destino convenido)
DDU: <i>Delivered duty unpaid</i> , entregada derechos no pagados (Lugar de destino convenido)	DAT: <i>Delivered at terminal</i> , entregado en terminal (Puerto de destino convenido)
DDP: <i>Delivered duty paid</i> , entregada derechos pagados (Lugar de destino convenido)	DDP: <i>Delivered duty paid</i> , entregada derechos pagados (Lugar de destino convenido)

Fuente: *Trade Intelligence System – Elaboración Propia*

Tabla 46. INCOTERMS para transporte marítimo

INCOTERMS	
2000	2010
FAS: <i>Free alongside ship</i> , libre al costado del buque (puerto convenido)	
FOB: <i>Free on board</i> , libre a bordo (puerto de carga convenido)	
CFR: <i>Cost and freight</i> , costo y flete (puerto de destino convenido)	
CIF: <i>Cost, insurance and freight</i> ; costo, seguro y flete (puerto de destino convenido)	
DES: <i>Delivery ex ship</i> , entregada sobre buque (puerto de destino convenido)	

Tabla 46. INCOTERMS para transporte marítimo (continuación)

INCOTERMS	
2000	2010
DEQ: <i>Delivery ex quay</i> , Entregada en muelle (puerto de destino convenido)	

Fuente: *Trade Intelligence System* – Elaboración Propia

- **Aceptación de la cotización y el medio de transporte**

Una vez analizada por parte del cliente, se recibe la aprobación de la cotización enviada previamente para iniciar el proceso de exportación.

- **Contratación agente de aduana**

Los agentes de aduana son “*Personas jurídicas autorizadas por la DIAN para ejercer el agenciamiento aduanero, actividad auxiliar de la función pública aduanera de naturaleza mercantil y de servicio, orientada a garantizar que los usuarios de comercio exterior que utilicen sus servicios cumplan con las normas legales existentes en materia de importación, exportación y tránsito aduanero y cualquier operación o procedimiento aduanero inherente a dichas actividades*”.¹⁷

- **Preparación del producto**

Hace referencia a los requisitos de cumplimiento en materia de etiquetas, empaques y embalajes. Los fabricantes, importadores y comercializadores deben cumplir con lo estipulado en las resoluciones 933 de 2008¹⁸ y 1950 de 2009¹⁹ del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Según el reglamento técnico de etiquetado de confecciones, la etiqueta deberá:

- ✓ Contener datos de manera permanente, durable y legible a simple vista.
- ✓ Ser colocada en un sitio visible del producto o en un lugar de fácil acceso.
- ✓ Presentarse en al menos una de las prendas, si el producto se comercializa como pares confeccionados de igual diseño y material.
- ✓ Estar en todas las piezas, si el producto se elabora en “conjuntos” de dos o más piezas.
- ✓ Contener información de:
 - País de origen.
 - Nombre del fabricante.

¹⁷ MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto número 2883 de 2008. <http://web.presidencia.gov.co/decretoslinea/2008/agosto/06/dec288306082008.pdf>

¹⁸ AVANCE JURÍDICO. Resolución 933 de 2008.

http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2008/46974/r_mcit_0933_2008.html

¹⁹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Resolución 1950 del 17 de julio de 2009. <https://www.mincomercio.gov.co/documentos.php?id=82>

- Instrucciones de cuidado y conservación del producto (limpieza, conservación, prohibiciones, cuidados especiales).
 - Materiales textiles utilizados y participación de los mismos.
 - En caso de tener algún imperfecto, deberá anunciarlo.
- ✓ Estar como mínimo en idioma español, con información adicional de talla, dimensiones, tamaños y formas.

Adicionalmente, se encontró que la Norma Técnica Colombiana 1806 de 1999 establece el código de rotulado para el cuidado de telas y confecciones mediante el uso de símbolos, así:

- ✓ Los símbolos deben estar sobre el artículo o sobre un rótulo y deben ser fácilmente leídos por el consumidor.
- ✓ Los símbolos deben aparecer en el siguiente orden:
 - Lavado
 - Blanqueado
 - Secado
 - Planchado
- ✓ Cuidado textil profesional.

Es importante destacar que, en la mayoría de los casos, las comercializadoras internacionales pueden disponer de un centro de acopio que les permita almacenar y verificar que el producto a comercializar cumpla con las características mínimas de exportación.

- **Remisión de la factura**

Consiste en el envío de la factura al cliente importador.

- **Despacho del producto**

Se realiza el despacho de la mercancía una vez la DIAN lo ha aprobado.

- **Recepción del pago**

Para este tipo de transacciones internacionales, en la tabla 47 se encuentran los mecanismos más utilizados:

Tabla 47. Medios de pago para comercio internacional

Medio de Pago	Características
Pago directo	<p>Consiste en que el importador paga al exportador por medio de una entidad bancaria utilizando medios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cheques: Los cuales se pueden cambiar a moneda legal colombiana o transferirlo en la misma divisa. • Orden de pago: Transferencia de fondos que llega del exterior para abonar a una cuenta específica. • Transferencia: Traslado de fondos entre cuentas específicas.

Tabla 47. Medios de pago para comercio internacional (continuación)

Medio de Pago	Características
Cobranzas de exportación	La entidad financiera se encarga de realizar la gestión de cobranza de las ventas en el exterior por medio de documentos financieros y/o comerciales tales como: letras de cambio, facturas, listas de empaque, documento de transporte marítimo (B/L), certificado de origen.
Cartas de crédito	Es un acuerdo contractual en el cual el banco exterior paga al exportador por medio de otra entidad financiera local en nombre del comprador, garantizando el cumplimiento de las obligaciones contractuales comerciales.

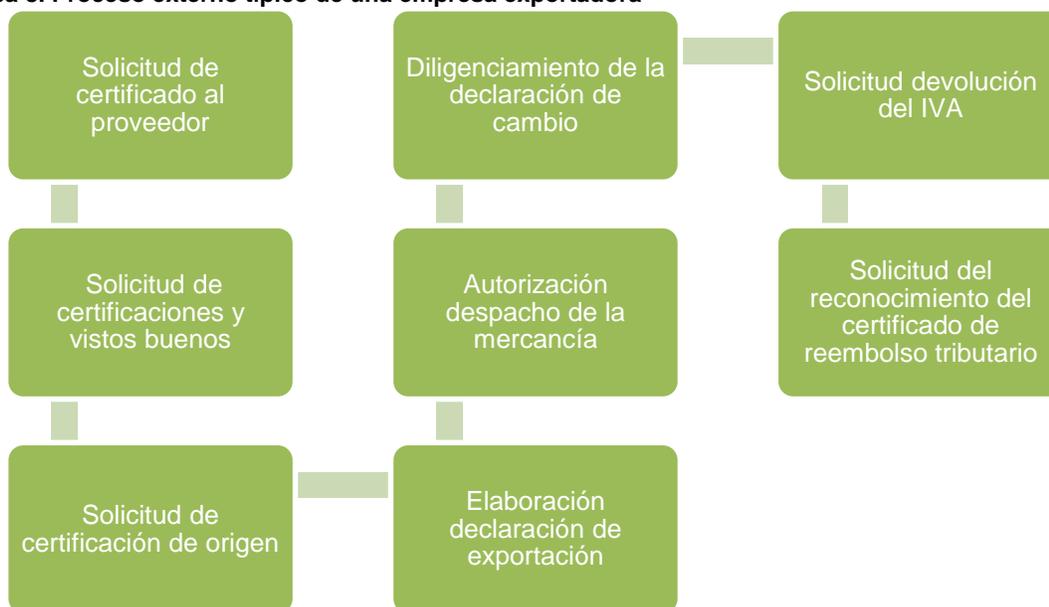
Fuente: Los autores

La definición del medio de pago depende del análisis de riesgo de la contraparte, en el cual se tendrán en cuenta factores como: los costos asociados, la confianza entre las partes, el tamaño y frecuencia de las operaciones, entre otros.

3.2.1.1.2 Proceso externo típico de una empresa exportadora

En la gráfica 8 se presenta el proceso típico externo de una compañía de exportación, el cual inicia con la solicitud de certificaciones y/o vistos buenos finaliza con la solicitud de devolución del IVA:

Gráfica 8. Proceso externo típico de una empresa exportadora



Fuente: Los autores

- **Solicitud de certificado al proveedor**

Según el decreto 0380 del 16 de febrero de 2012, el certificado al proveedor “es el documento en el que consta que las Sociedades de Comercialización Internacional, autorizadas ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, reciben de sus proveedores productos colombianos adquiridos a cualquier título en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas, y se obligan a exportarlos en su mismo estado o una vez transformados...”.

La Comercializadora debe expedir el certificado de acuerdo con el formulario que tiene previsto la DIAN para dicho fin. (Ver Anexo A)

- **Solicitud de visto bueno**

Ciertos productos requieren el otorgamiento de un visto bueno adicional emitido por otras entidades relacionadas con el sector económico específico al cual pertenecen. Actualmente, los productos relacionados con confecciones deben solicitar visto bueno ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

- **Solicitud de certificación de origen**

Una solicitud de certificado de origen es un documento el cual certifica que el bien a exportar cumple con las normas de origen negociadas en los Acuerdos de Integración, Tratados de Libre Comercio, Sistemas Generales de Preferencias y, por lo tanto, genera beneficios en tarifas arancelarias al exportador.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es el organismo encargado de llevar el Registro de la Producción Nacional de Oferta Exportable y determinar el origen de los productos con destino a exportación.

La solicitud de Certificados de Origen solamente se puede efectuar a través del portal de la Ventanilla Única de Comercio Exterior de Colombia (VUCE).²⁰ (Ver anexo B)

El Certificado de Origen es necesario cuando se va a exportar un producto que está cobijado por una preferencia arancelaria otorgada por el país destino de la mercancía. En este caso, los acuerdos firmados con Estados Unidos y Canadá requieren estos certificados para los productos de confecciones.

- **Elaboración de declaración de exportación**

La declaración de exportación es el documento presentado a la aduana y utilizado por esta entidad con el objeto de liquidación y cobro de impuestos y tasas, así como para la generación de bases de datos estadísticos.

El formulario de declaración de exportación contiene información acerca de detalles de la mercancía, cantidad, precio, origen, país destino, entidad que recibe, detalles del exportador, entre los más representativos.

La declaración de exportación se debe realizar por medio del sistema MUISCA de la DIAN. (Ver anexo C).

- **Autorización despacho de la mercancía**

Una vez se ha cumplido con el procedimiento aduanero y las condiciones de negociación, tales como forma de pago e INCOTERM, la DIAN autoriza el embarque de la mercancía.

²⁰ VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR (VUCE). <http://www.vuce.gov.co/>

- **Diligenciamiento de la declaración de cambio**

Colombia cuenta con un mercado cambiario regulado, por tanto, se debe registrar el ingreso y salida de las divisas; este proceso se realiza ante el Banco de la República presentando el formulario de Declaración de Cambio No. 2 (Ver anexo D). El principal objetivo es controlar la especulación financiera y el lavado de activos.

La declaración de cambio se presenta por medio de la entidad financiera que haya recibido el pago.

- **Solicitud de devolución del IVA**

Dado que los productos exportados tendrán materias primas o insumos de origen nacional, se podrá solicitar devolución del Impuesto al Valor Agregado. El soporte de la transacción es el Certificado de Proveedor – CP.

La solicitud de devolución se presenta ante la DIAN por medio del formulario de solicitud de devolución de tributos aduaneros (Ver Anexo E), cuenta con 2 años para presentar la solicitud. Una vez recibida por la DIAN, el organismo cuenta con 50 días para realizar la devolución; sin embargo, este plazo se puede ampliar hasta 90 días.

- **Solicitud del reconocimiento del certificado de reembolso tributario – CERT**

El Certificado de Reembolso Tributario es un instrumento de apoyo a las exportaciones, cuyos niveles fija el Gobierno Nacional a ciertos productos y mercados, por lo cual, el Banco de la República emite un título valor en donde se rembolsa parte o la totalidad de los impuestos indirectos, tasas y contribuciones que ha pagado el exportador. Este título de valor únicamente podrá ser utilizado para el pago de impuestos.

El CERT lo solicita el intermediario financiero por medio de un poder que se le otorga; el trámite se realiza virtualmente por la página del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Sin embargo, actualmente se encuentra deshabilitada la radicación de solicitudes. Se deberá estar atento ante cualquier emisión de normatividad que habilite nuevamente el incentivo.

3.2.1.2 Tecnología para el Proceso típico interno y externo

Considerando el modelo de negocio de las C.I., se encontró que los requerimientos de tecnología necesarios para soportar las diferentes actividades del proceso interno y externo corresponden al uso de equipos de cómputo y elementos de comunicación.

Generalmente, en los primeros años de operación, las empresas emplean el *software* incluido en el paquete Microsoft Office®. En el largo plazo, conforme aumenta la actividad de las comercializadoras, adquieren aplicaciones que integran mejor los procesos del negocio y la conectividad con clientes y proveedores, para ello contemplan el uso de *software* especializado como ERP (*Enterprise Resource Planning*), o también la

contratación de un tercero que desarrolle una aplicación similar a la medida de los requerimientos de la organización.

3.2.1.3 Localización

3.2.1.3.1 Localización geoestratégica de Colombia

Actualmente, Colombia cuenta con un importante número de sectores manufactureros los cuales han incursionado en diferentes mercados internacionales gracias a que la comercialización de sus productos se ha favorecido por la ubicación geoestratégica del país, que le ha permitido llegar a diferentes lugares de manera rápida en comparación con otros países. A continuación se dan a conocer las dos ventajas más representativas para las exportaciones colombianas.

- **Accesibilidad a océanos**

La accesibilidad al Océano Pacífico y al Océano Atlántico, a través de los puertos marítimos situados estratégicamente en varios lugares del país, han permitido el envío de productos colombianos a diferentes destinos internacionales de manera rápida y sin incurrir en elevados costos asociados a este fin. En la gráfica 9 se da a conocer la localización de dichos puertos con información que permite identificar la capacidad exportadora de cada uno de ellos.

Gráfica 9. Puertos marítimos colombianos con acceso al Océano Pacífico y Atlántico



Fuente: PROEXPORT Colombia – Sector Textil y Confección

Actualmente, Colombia cuenta con aproximadamente 3.000 rutas marítimas en donde al menos 30 empresas prestadoras del servicio de transporte de mercancías realizan

sus recorridos para alcanzar destinos determinados. En el año 2011 se transportaron por estas rutas alrededor 128 millones de toneladas de productos.²¹

- **Disponibilidad aérea**

Adicional al importante número de rutas marítimas de exportación, de acuerdo con la gráfica 10, Colombia cuenta con aproximadamente 18 aerolíneas especializadas en la carga de productos, las cuales se dirigen a 20 destinos internacionales. Así mismo, se identificó, que se está presentando un incremento en los servicios dada la presencia de nuevas aerolíneas.

Gráfica 10. Disponibilidad aérea desde Colombia hacia destinos internacionales



Fuente: PROEXPORT Colombia – Sector Textil y Confección

Según el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Colombia dispone de 1.700 rutas de exportación aéreas las cuales permiten el transporte de al menos 570.000 toneladas de mercancía anualmente. Dichas rutas, según el Ministro, facilitan el comercio exterior de tal manera que se puedan aprovechar los diferentes acuerdos comerciales en vigencia que se tienen con otros países.²²

²¹ DIARIO OCCIDENTE. Colombia cuenta con 4.700 rutas de exportación marítima y aérea. <http://www.occidente.co/colombia-cuenta-con-4-700-rutas-de-exportacion-maritimas-y-aereas/>

²² Ibid.

3.2.1.3.2 Localización geoestratégica de la Comercializadora Internacional

Colombia cuenta con cuatro ciudades representativas para el Sector de Textiles y Confecciones, tal como se muestra en la gráfica 11, debido a factores como: infraestructura exportadora, producción real, desarrollo de ferias internacionales, entre otros. A continuación, se dan a conocer las diferentes fortalezas de cada una de las ciudades. Dicha información es suministrada por PROEXPORT COLOMBIA (Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones).

Gráfica 11. Ciudades representativas para el Sector de Textiles y Confecciones



Fuente: PROEXPORT Colombia

- **Medellín – Antioquia**

- ✓ Capital de la moda en Latinoamérica.
- ✓ Reconocida por el funcionamiento de la primera planta textil en Suramérica.
- ✓ Principal centro de confecciones de Colombia.
- ✓ Cuenta con capacidad exportadora de confecciones debido a la logística establecida para dicho fin en el Aeropuerto Internacional José María Córdova.

- ✓ Ciudad anfitriona para el desarrollo de Ferias de moda a nivel internacional tales como: COLOMBIAMODA, COLOMBIATEX y Medellín *Runway Fashion Show*.

- **Bogotá – Cundinamarca**

- ✓ Cuenta con el primer aeropuerto en Latinoamérica, Aeropuerto Internacional El Dorado, el cual se encuentra especializado en el movimiento de carga.
- ✓ Principal centro textil en Colombia.
- ✓ Pionera en el programa I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) con nanotextiles encabezado por la Universidad de los Andes y Colciencias.
- ✓ Ciudad anfitriona para el desarrollo de Ferias de moda a nivel internacional tales como Semana Internacional de la Moda y Salón de la Moda.

- **Cali – Valle del Cauca**

- ✓ Cuenta con capacidad exportadora de confecciones debido a la logística establecida para dicho fin en el Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón.
- ✓ Permite el acceso al Océano Pacífico a través del Puerto de Buenaventura, el cual mueve aproximadamente el 34% del comercio de Colombia equivalente a 11 millones de toneladas de mercancías anualmente.
- ✓ Ciudad anfitriona de la feria de moda CALI EXPOSHOW.

- **Barranquilla – Atlántico**

- ✓ Cuenta con capacidad exportadora de confecciones debido a la logística establecida para dicho fin en el Aeropuerto Internacional Ernesto Cotto.
- ✓ Permite el acceso al Océano Atlántico a través de los Puertos de Barranquilla, Santa Marta y Cartagena los cuales mueven aproximadamente 4 millones, 7 millones y 3 millones de toneladas de mercancía respectivamente.

3.2.1.4 Transporte a destinos objetivo de la Comercializadora Internacional

- **Rutas marítimas**

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Estudio de Mercados, uno de los destinos objeto de la Comercializadora Internacional es Estados Unidos, por lo tanto, en la gráfica 12 se dan a conocer las diferentes rutas marítimas por las cuales se realiza el envío de mercancías desde Colombia a dicho país.

Gráfica 12. Destinos en Estados Unidos a través de rutas marítimas



Fuente: PROEXPORT Colombia – Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos

Con base en las rutas de transporte identificadas, se presentan los diferentes tiempos aproximados desde el momento en que una embarcación zarpa desde el puerto en Colombia, hasta que llega a su ciudad destino (sin conexiones).

Tabla 48. Tiempo viaje sin conexión desde puertos colombianos hacia ciudades estadounidenses

Destino	Puerto Origen	Tiempo de Transito Directo (Días)	Destino	Puerto Origen	Tiempo de Transito Directo (Días)
BALTIMORE	Barranquilla	N/A	MIAMI	Barranquilla	7
	Buenaventura	12		Buenaventura	N/A
	Cartagena	8 - 11		Cartagena	6
	Santa Marta	10		Santa Marta	N/A
CHARLESTON	Barranquilla	N/A	MOBILE	Barranquilla	N/A
	Buenaventura	14		Buenaventura	N/A
	Cartagena	10		Cartagena	6
	Santa Marta	11		Santa Marta	N/A

Tabla 48. Tiempo viaje sin conexión desde puertos colombianos hacia ciudades estadounidenses (continuación)

Destino	Puerto Origen	Tiempo de Transito Directo (Días)	Destino	Puerto Origen	Tiempo de Transito Directo (Días)
FORT ELIZABETH	Barranquilla	N/A	NEW ORLEANS	Barranquilla	14
	Buenaventura	N/A		Buenaventura	N/A
	Cartagena	6		Cartagena	8 – 16
	Santa Marta	N/A		Santa Marta	13
FILADELFIA	Barranquilla	N/A	NEW YORK	Barranquilla	N/A
	Buenaventura	11		Buenaventura	10
	Cartagena	6		Cartagena	5 – 11
	Santa Marta	7		Santa Marta	8
HOUSTON	Barranquilla	10 - 17	PORT EVERGLADES	Barranquilla	5 – 6
	Buenaventura	16		Buenaventura	7
	Cartagena	8 - 17		Cartagena	3- 6
	Santa Marta	9 - 16		Santa Marta	4
JACKSONVILLE	Barranquilla	7	SAVANNAH	Barranquilla	N/A
	Buenaventura	N/A		Buenaventura	14
	Cartagena	8		Cartagena	9
	Santa Marta	N/A		Santa Marta	10

Fuente: PROEXPORT Colombia – Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos

La tabla 48 muestra únicamente el tiempo desde y hacia los diferentes puertos sin ningún tipo de conexión; sin embargo, el tiempo de dichas rutas puede variar cuando las embarcaciones deben realizar alguna parada adicional (Tabla 49).

Tabla 49. Tiempo viaje con conexión desde puertos colombianos hacia ciudades estadounidenses

Destino	Puerto Origen	Tiempo de Transito con Conexión (Días)	Destino	Puerto Origen	Tiempo de Transito con Conexión (Días)
BALTIMORE	Barranquilla	14	MIAMI	Barranquilla	11
	Buenaventura	12-19		Buenaventura	8
	Cartagena	14-18		Cartagena	10-12
	Santa Marta	N/A		Santa Marta	10
CHARLESTON	Barranquilla	14-17	MOBILE	Barranquilla	13
	Buenaventura	12-16		Buenaventura	13
	Cartagena	12-15		Cartagena	10-13
	Santa Marta	N/A		Santa Marta	N/A
FORT ELIZABETH	Barranquilla	14	NEW ORLEANS	Barranquilla	17
	Buenaventura	10-14		Buenaventura	15-19
	Cartagena	16		Cartagena	12-19
	Santa Marta	N/A		Santa Marta	N/A
FILADELFIA	Barranquilla	12	NEW YORK	Barranquilla	13-14
	Buenaventura	9-15		Buenaventura	12-16
	Cartagena	8-17		Cartagena	8-14
	Santa Marta	N/A		Santa Marta	N/A

Tabla 49. Tiempo viaje con conexión desde puertos colombianos hacia ciudades estadounidenses (continuación)

Destino	Puerto Origen	Tiempo de Transito con Conexión (Días)	Destino	Puerto Origen	Tiempo de Transito con Conexión (Días)
HOUSTON	Barranquilla	13-18	PORT EVERGLADES	Barranquilla	13
	Buenaventura	16-21		Buenaventura	7-14
	Cartagena	12		Cartagena	7-16
	Santa Marta	N/A		Santa Marta	N/A
JACKSONVILLE	Barranquilla	12	SAVANNAH	Barranquilla	12-14
	Buenaventura	17		Buenaventura	16
	Cartagena	11-15		Cartagena	12-17
	Santa Marta	N/A		Santa Marta	N/A

Fuente: Tiempo de viaje con conexión desde puertos colombianos hacia ciudades estadounidenses

De acuerdo con el perfil de logística realizado por Proexport Colombia, se identificó que el costo de transporte por vía marítima desde los puertos colombianos hacia los diferentes destinos en Estados Unidos es de aproximadamente US \$1.050 por cada contenedor cargado;²³ dicho contenedor tiene un volumen de 20 pies, permitiendo almacenar cerca de 22 toneladas de mercancías²⁴; lo anterior indica que el precio por tonelada enviado desde Colombia hacia Estados Unidos por vía marítima es de US \$47,73 en promedio o lo equivalente a \$85.914 pesos de acuerdo al supuesto establecido de \$1.800 pesos como tasa de cambio.

Además de Estados Unidos, el Estudio de Mercados identificó a Canadá como posible comprador de textiles y confecciones colombianos debido, entre muchas razones, a los acuerdos comerciales establecidos últimamente con dicho país. Por eso, se identificaron las rutas marítimas desde puertos colombianos hacia ciudades canadienses las cuales se dan a conocer en la gráfica 13.

²³ PROEXPORT COLOMBIA. Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos (P.P) <http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/Perfil%20Estados%20Unidos.pdf>

²⁴ COMEXPANDA. Análisis y desarrollo de Negocios Internacionales. Tipos de contenedores, sus usos y dimensiones. <http://www.comexpand.com/es/portafolio-contenedores/>

Gráfica 13. Destinos en Canadá a través de rutas marítimas



Fuente: PROEXPORT Colombia – Perfil de logística desde Colombia hacia Canadá

En el caso de Canadá, se identificó que una sola ruta se desplaza desde Colombia (Puerto de Cartagena) hacia Canadá (Puerto de Vancouver) sin realizar ningún tipo de conexión. Dicha ruta tiene un tiempo promedio entre 16 y 18 días desde que la embarcación zarpa del puerto colombiano hasta que llega a su destino en Canadá. Sin embargo, en la tabla 50 se han identificado algunas rutas adicionales que presentan alguna conexión antes de alcanzar su destino.

Tabla 50. Tiempo de viaje con conexión desde puertos colombianos hacia ciudades canadienses

Puerto Origen	Destino	Tiempo de Transito con Conexión (Días)
Barranquilla	Halifax	16
	Montreal	20-22
	Toronto	20-21
	Vancouver	24-25
Buenaventura	Halifax	N/A
	Montreal	18-20
	Toronto	18-21
	Vancouver	15-23
Cartagena	Halifax	16-21
	Montreal	8-23

Tabla 50. Tiempo de viaje con conexión desde puertos colombianos hacia ciudades canadienses (continuación)

Puerto Origen	Destino	Tiempo de Tránsito con Conexión (Días)
Cartagena	Toronto	12-25
	Vancouver	16-27

Fuente: PROEXPORT Colombia – Perfil de logística desde Colombia hacia Canadá

Para el caso de Canadá, el perfil de logística desde Colombia hacia el país canadiense, desarrollado por Proexport, menciona que el precio por contenedor transportado desde los puertos Colombianos hacia los diferentes destinos canadienses es de aproximadamente US \$1.610.²⁵

De acuerdo con COMEXPANDA, el volumen del contenedor es de 20 pies²⁶, permitiendo almacenar alrededor de 22 toneladas de mercancías. Con respecto a lo anterior, el valor promedio por tonelada transportada desde Colombia hacia Canadá es de aproximadamente US \$73,18 o lo equivalente a \$131.724 pesos de acuerdo al supuesto establecido de \$1.800 pesos como tasa de cambio.

- **Rutas aéreas**

En la gráfica 14 se identifican las diferentes rutas para el transporte de mercancía desde los diferentes aeropuertos colombianos hacia las ciudades destino en Estados Unidos.

Gráfica 14. Destinos en Estados Unidos a través de rutas aéreas



Fuente: PROEXPORT Colombia – Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos

²⁵ PROEXPORT COLOMBIA. Perfil de Logística desde Colombia hacia Canadá. http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Logistica_de_exportaciones_a_Canada.pdf

²⁶ COMEXPANDA. Análisis y desarrollo de Negocios Internacionales. Tipos de contenedores, sus usos y dimensiones. <http://www.comexpand.com/es/portafolio-contenedores/>

La duración del transporte de mercancía hacia los diferentes aeropuertos en Estados Unidos se encuentra en un rango entre las 3 y 7 horas dependiendo de las ciudades origen y destino. Si se compara con la duración de transporte en las rutas marítimas, la reducción en tiempo es bastante significativa; sin embargo, esta reducción es compensada por los altos costos de transporte que se encuentran asociados a dicho fin.

Por otro lado, en la gráfica 15 se identifican las rutas aéreas que se dirigen desde Colombia hacia Canadá, las cuales tienen una duración aproximada de 7 a 9 horas dependiendo la ciudad de destino; se debe tener en cuenta que el único aeropuerto con rutas hacia la ciudades canadienses es El Dorado en la ciudad de Bogotá.

Gráfica 15. Destinos en Canadá a través de rutas aéreas



Fuente: PROEXPORT Colombia – Perfil de logística desde Colombia hacia Canadá

De igual manera que en Estados Unidos, se encontró que existe una reducción importante en tiempo en comparación con el transporte marítimo; sin embargo, los elevados costos asociados a dicho fin impiden que los productos tengan alguna ventaja competitiva frente a otras alternativas.

3.2.2 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

El análisis de alternativas tiene como objetivo determinar el lugar de establecimiento de las instalaciones de la C.I. Por tanto se presenta a continuación los aspectos más relevantes:

- **Aumento constante en producción y ventas**

Actualmente en la Superintendencia de Sociedades se encuentran registradas aproximadamente 305 empresas especializadas en la producción de textiles y confecciones, las cuales se encuentran localizadas en los siguientes departamentos colombianos (Tabla 51):

Tabla 51. Empresas por departamento en la Superintendencia de Sociedades

Departamento	Número de empresas registradas
Antioquía	90
Atlántico	11
Bogotá D.C.	143
Caldas	1
Cundinamarca	1
Quindío	1
Risaralda	13
San Andrés y Providencia	1
Santander	10
Tolima	5
Valle	29
Total	305

Fuente: Información proporcionada por la Superintendencia de Sociedades – Elaboración Propia

A pesar que la mayoría de las empresas productoras pertenecientes al Sector de Textiles y Confecciones se encuentran ubicadas en Bogotá, se ha observado, según el Departamento Administrativo de Estadística (DANE), que las empresas Antioqueñas, en especial aquellas ubicadas en Medellín, se destacan por su participación en el mercado mostrando un importante incremento del 40,2% y el 27,3% en la producción del primer y segundo trimestre respectivamente para el año 2012 con respecto a los mismos trimestres del año anterior. Dicho incremento se ha generado como consecuencia del aumento en las ventas, las cuales crecieron en un 37,9% y 42,3% en el primer y segundo semestre con respecto al año anterior. En la tabla 52 se da a conocer la variación anual de producción y ventas de confecciones y prendas de vestir desde el año 2007 hasta el 2012 para las ciudades mencionadas anteriormente.

Tabla 52. Variación anual en Producción y Ventas para confección y prendas de vestir en Medellín y Bogotá

Año	Trimestre	Variación anual Medellín		Variación anual Bogotá	
		Producción	Ventas	Producción	Ventas
2007	1	-	-	19,5	30,9
2007	2	-	-	30,5	33,5

Tabla 52. Variación anual en Producción y Ventas para confección y prendas de vestir en Medellín y Bogotá (continuación)

Año	Trimestre	Variación anual Medellín		Variación anual Bogotá	
		Producción	Ventas	Producción	Ventas
2007	3	-	-	10,0	14,8
2007	4	10,2	15,3	7,0	24,0
2008	1	-3,0	-4,2	-6,2	-7,6
2008	2	0,7	0,4	-21,6	-14,4
2008	3	-2,8	2,2	-6,5	-1,2
2008	4	-11,4	-10,2	-22,0	-26,1
2009	1	-13,1	-12,0	-1,3	-0,6
2009	2	-23,0	-22,5	-13,3	-17,3
2009	3	-31,1	-27,6	-10,3	-10,7
2009	4	-10,3	-15,8	4,0	7,6
2010	1	0,3	-8,1	-11,0	-6,8
2010	2	9,9	6,7	2,1	2,7
2010	3	12,5	7,7	3,4	0,7
2010	4	12,3	20,3	1,7	0,9
2011	1	6,9	16,2	-5,5	-6,6
2011	2	10,8	3,2	-4,4	0,6
2011	3	14,5	12,0	15,4	5,4
2011	4	12,3	16,0	-5,7	6,1
2012	1	40,2	35,8	24,1	29,0
2012	2	27,3	40,2	22,3	28,2

Fuente: DANE – Departamento Administrativo de Estadística (DANE)

El aumento en la producción de bienes pertenecientes al segmento de confecciones, generará mayores oportunidades a la Comercializadora Internacional debido a la accesibilidad de producto de manera rápida y oportuna en el momento en que la demanda así se lo requiera.

- **Costo de transporte desde productoras hasta puertos de embarques**

Teniendo en cuenta que la Comercializadora Internacional dispondrá de un punto de acopio para los diferentes productores, en la tabla 54 se dan a conocer los costos asociados al transporte desde las cuatro ciudades colombianas identificadas previamente hasta los puertos de Santa Marta, Barranquilla, Cartagena y Buenaventura; esto con la finalidad de identificar los lugares con menos costos asociados y así poder seleccionar en dónde se establecerá la oficina principal de la Comercializadora Internacional.

Tabla 53. Costo de transporte por tonelada desde productoras hasta puertos de embarques

		PUERTOS COLOMBIANOS			
		Barranquilla	Buenaventura	Cartagena	Santa Marta
CIUDADES REPRESENTATIVAS	Bogotá	\$ 121.657	\$ 79.599	\$ 118.588	\$ 115.305
	Barranquilla	\$ -	\$ 72.922	\$ 12.420	\$ 10.415
	Cali	\$ 148.444	\$ 22.484	\$ 143.432	\$ 149.970
	Medellín	\$ 90.540	\$ 73.002	\$ 85.540	\$ 105.486

Fuente: Los autores - Información suministrada por el periódico Portafolio Número x4317

De acuerdo a la tabla 53 se puede identificar que los precios de transporte por tonelada desde Cali y Bogotá hacia los diferentes puertos ubicados en Colombia son elevados en comparación con ciudades origen como Barranquilla y Medellín. Por lo tanto, con base en lo anterior y en la necesidad de evitar incurrir en elevados gastos de transporte de mercancía, se puede determinar que el mejor lugar para localizar las instalaciones de la Comercializadora Internacional es Medellín.

- **Apoyo por Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda**

El Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda se ha caracterizado por “fomentar la innovación y el desarrollo de las empresas e instituciones que interactúan en la cadena de valor, con el fin de lograr el acceso y reconocimiento en los mercados internacionales a través de la diferenciación en diseño y moda”²⁷ de empresas localizadas en Medellín y Antioquía especializadas en la confección de ropa interior y vestidos de baño, ropa infantil y de bebé, y de ropa casual.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Estudio de Mercado, se ha identificado que los productos que serán objeto principal de la Comercializadora Internacional para la exportación se encuentran incluidos en los productos apoyados por el Cluster Antioqueño; por tal razón se puede obtener el apoyo de dicha entidad si la Comercializadora se ubica en el departamento de Antioquía.

A pesar que se ha identificado que Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla cuentan con características atractivas para el establecimiento de la Comercializadora Internacional, se puede determinar que Medellín sobresale debido a varios aspectos que permiten obtener mayor ventaja competitiva respecto a la competencia situada en diferentes zonas del país.

²⁷ MEDELLÍN CIUDAD CLUSTER. ¿Qué es Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda? <http://www.camaramed.org.co:8080/mcc/content/202>

3.2.3 CONCLUSIONES

A continuación se dan a conocer las conclusiones derivadas de los hallazgos identificados con respecto a los factores de ingeniería, tecnología y localización que son necesarios para la puesta en marcha de la Comercializadora Internacional.

3.2.3.1 Ingeniería

3.2.3.1.1 Proceso interno típico de una empresa exportadora

- Las Comercializadoras Internacionales, a través de Estudios de Mercados, podrán identificar oportunidades de acceso a mercados internacionales inexplorados y establecer nuevos productos de exportación que le permitan obtener constante beneficio económico.
- La utilización de los INCOTERMS permiten identificar de manera clara cuáles son las responsabilidades económicas y legales del comprador y vendedor con respecto a la entrega de mercancías. En dichos INCOTERMS se regulan aspectos como: entrega de mercancía, transmisión de los riesgos, distribución de los gastos, tramites de documentos aduaneros.
- Todo producto perteneciente al segmento textil o de confección que será comercializado en el exterior, debe cumplir con requisitos específicos en materia de etiqueta, empaques y embalajes. Si el producto será exportado a través de comercializadoras internacionales, éstas deben garantizar que se cumplan dichos requisitos.

3.2.3.1.2 Proceso externo típico de una empresa exportadora

- Las Comercializadoras Internacionales cuentan con métodos de control de información por parte del Gobierno Nacional, como resultado de los beneficios que les otorga.

3.2.3.2 Tecnología para el Proceso típico interno y externo

- La Comercializadora Internacional para soportar las diferentes actividades del proceso típico interno y externo únicamente necesita de la utilización de equipos de cómputo con *software* básico y de elementos de comunicación. Con el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa, se podrá determinar si es necesario implementar nuevas soluciones informáticas que permitan mejorar y automatizar el desempeño de las funciones de comercialización, logística, financieras y administrativas.

3.2.3.3 Localización

A continuación se dan a conocer las conclusiones producto de los hallazgos encontrados con respecto a la localización geoestratégica de Colombia y de la Comercializadora Internacional.

3.2.3.3.1 Localización geoestratégica de Colombia

- La posición geoestratégica de Colombia permite acceder a diferentes destinos internacionales de manera rápida y sin incurrir en elevados costos asociados al transporte de mercancías permitiendo tener mayores ventajas competitivas frente a otros países competidores.
- La gran cantidad de rutas aéreas y marítimas desde Colombia hacia diferentes destinos internacionales, permite el envío de mercancías de manera rápida y oportuna a diferentes mercados extranjeros.

3.2.3.3.2 Localización geoestratégica de la Comercializadora Internacional

- Ciudades como Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla representan mayores oportunidades para el Sector de Textiles y Confecciones con respecto a otras ciudades en Colombia debido, entre varios factores, a su producción real, infraestructura exportadora y desarrollo de ferias internacionales.
- La mejor ciudad para el montaje de las instalaciones de empresas enfocadas en la comercialización de productos pertenecientes a éste sector es Medellín debido al aumento observado en los últimos años en producción y ventas, la disminución en costos de transportes desde el punto de acopio hasta los diferentes puertos de embarque y al apoyo del Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda.

3.2.3.4 Transporte

- El envío de mercancía desde Colombia hacia los diferentes destinos en Estados Unidos y Canadá se puede realizar por vía aérea o marítima.
- La utilización de vías aéreas para enviar mercancías permite alcanzar destinos en menos tiempo en comparación con la utilización de vías marítimas. Sin embargo, dicha reducción en tiempo se ve afectada con un fuerte incremento en los costos de transporte.
- La mejor vía para enviar mercancías es la marítima ya que permite que los diferentes productos sean competitivos en mercados internacionales.

3.2.4 RECOMENDACIONES

La Comercializadora Internacional deberá:

3.2.4.1 Ingeniería

- Realizar Estudios de Mercado, antes de incursionar en mercados internacionales y establecer los productos de exportación, que permitan identificar la viabilidad y, así, desarrollar estrategias sólidas de comercialización.
- Centrar su atención en destinos con acuerdos comerciales vigentes con Colombia, de tal manera, que se pueda obtener beneficios arancelarios. Dicha información deberá ser contemplada en el Estudio de Mercado realizado para cada destino.
- Cumplir con las resoluciones establecidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo con la finalidad de garantizar el cumplimiento de todos los requisitos en materia de etiquetas, empaques y embalajes de los productos a comercializar en el exterior.
- Conocer las dos versiones de INCOTERMS manejadas en el mercado internacional.
- Establecer relaciones estratégicas con los proveedores, ya que son factor fundamental de éxito de las exportaciones.
- Emitir y diligenciar a tiempo de las declaraciones y documentos pertenecientes al proceso externo, con el objetivo de no perder los beneficios otorgados por el Gobierno Nacional.

3.2.4.2 Tecnología

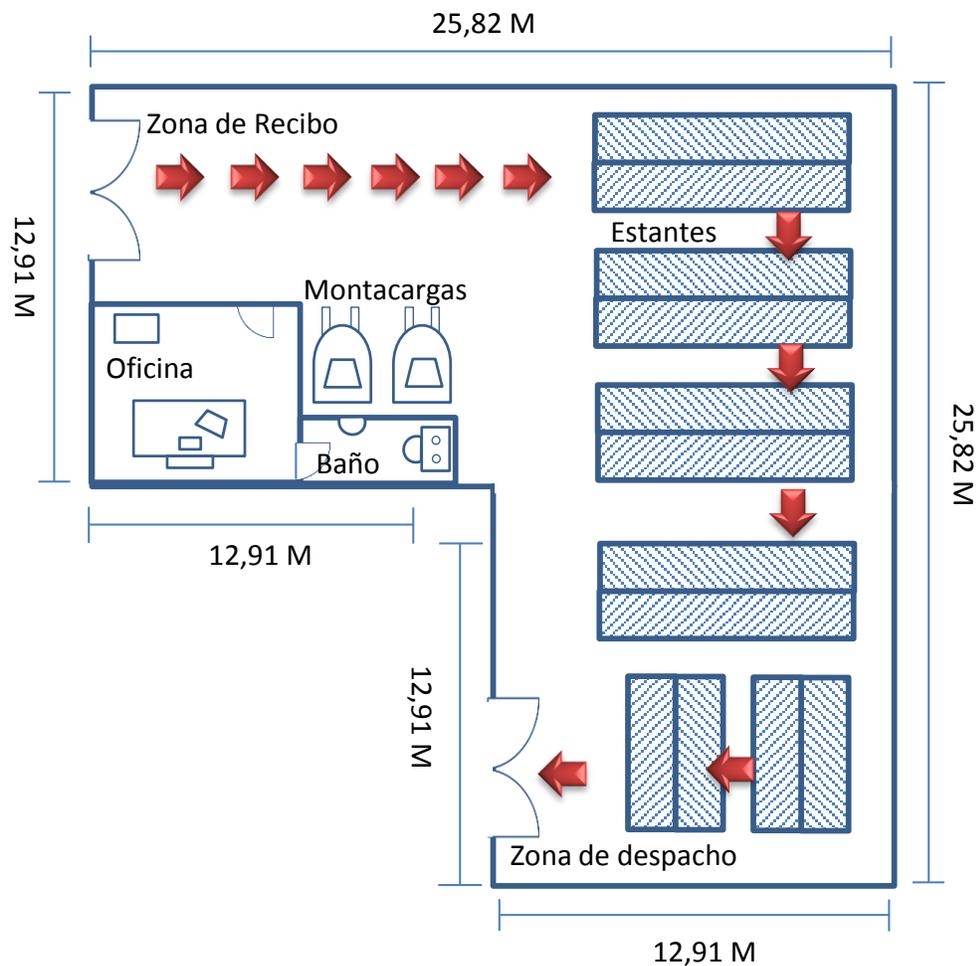
- Utilizar, en los primeros años de operación de la empresa, software básico incluido en el paquete Microsoft Office®, ya que éste permite soportar las diferentes actividades del proceso típico interno y externo de la Comercializadora Internacional.
- Determinar si la utilización de *software* especializado permite optimizar las actividades logísticas, financieras, administrativas y de comercialización con la finalidad de evaluar la viabilidad de adquirir dichas herramientas o contratar terceros para el desarrollo de las mismas.
- Crear o adaptar una herramienta de análisis dinámica que permita identificar los impactos en costo y tiempo ante cambios en las alternativas de transporte.

3.2.4.3 Localización geoestratégica de la Comercializadora Internacional

Se recomienda que el montaje de la Comercializadora Internacional se realice en Medellín debido a aspectos tales como: al aumento constante en producción y ventas, el costo de transporte desde productoras hasta puertos de embarques y el apoyo por Clúster Textil/Confección, Diseño y Moda, los cuales generan mayores beneficios económicos y oportunidades de negocio comparados con las demás ciudades analizadas.

Adicionalmente, en la gráfica 16 se propone el *layout* de la bodega que será utilizada para el almacenamiento y preparación del producto a comercializar en los mercados internacionales; es recomendable disponer de un espacio de aproximada 500 m² para garantizar la operación.

Gráfica 16. *Layout* de la bodega de la Comercializadora Internacional



Fuente: Los autores

3.2.4.4 Transporte

- Identificar al menos dos compañías transportadoras con la suficiente infraestructura para el transporte de mercancías, con la finalidad de asegurar que el envío se pueda realizar en el momento deseado con el menor riesgo posible de incumplimiento al cliente.
- Establecer alianzas con diferentes transportadoras nacionales e internacionales con la finalidad de reducir costos relacionados con el transporte de mercancías.
- Utilizar las vías marítimas para el transporte de mercancías desde Colombia hacia Canadá y Estados Unidos, ya que esta permite disminuir costos significativamente.

3.2.5 COSTOS Y BENEFICIOS

A continuación se dan a conocer los beneficios y costos identificados en el Estudio Técnico para los primeros cinco años de operación de la Comercializadora Internacional.

- **BENEFICIOS**

- Transporte

- El transporte desde la bodega hacia los diferentes puertos colombianos y desde Colombia hacia destinos canadienses y estadounidenses generará un beneficio económico a la Comercializadora Internacional, por concepto de la prestación del servicio logístico a las compañías de producción.

- **GASTOS**

- Transporte

- La comercializadora Internacional incurrirá en gastos de transporte que se originará por la contratación de empresas especializadas para el cumplimiento de la prestación del servicio logístico.

- Otros

- En esta sección se incluyen en todos los gastos incurridos en la compra de los diferentes formularios que deben ser presentados antes las organizaciones competentes.

3.3 ESTUDIO AMBIENTAL

El Estudio Ambiental consiste en el análisis de los componentes físicos, biológicos, naturales, socioeconómicos y culturales del área de influencia del proyecto, por lo cual, el Estudio se enfoca en describir las condiciones existentes y sus capacidades de respuesta, así como la generación de medidas de mitigación o compensación, tanto en la ejecución del proyecto como en la operación del producto del proyecto.

3.3.1 HALLAZGOS

La descripción de los principales impactos identificados de la ejecución y operación del producto del proyecto, se realiza señalando el elemento afectado y definiendo el impacto que surge en su relación con el proyecto.

3.3.1.1 Identificación de impactos ambientales para la ejecución del proyecto

En la tabla 54 se analizan los principales elementos que estarían sujetos a impactos ambientales debido al desarrollo de actividades en el lugar de ejecución del proyecto.

Tabla 54. Impactos ambientales en la ejecución del proyecto

Elemento	Impacto	Descripción
Agua	Uso excesivo y desperdicio de agua	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en calidad y disponibilidad del recurso hídrico generado por el consumo masivo en los lavamanos y sanitarios que se dispongan en el lugar de ejecución del proyecto. Desperdicio de agua ligado a los malos hábitos de uso de lavamanos y sanitarios.
Energía	Consumo masivo de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> Incremento significativo en consumo de electricidad por mayor utilización de dispositivos electrónicos como computadores, impresoras, teléfonos entre otros. Desperdicio de energía eléctrica por malos hábitos en el uso de los dispositivos electrónicos, como por ejemplo, el dejar los equipos prendidos en horas de la noche. Desperdicio innecesario de energía por uso de iluminación artificial en horas diurnas.
Materiales sólidos	Uso indiscriminado de material de oficina (papel, cartuchos de impresión, lápices, bolígrafos, carpetas, marcadores, tijeras, grapadoras, entre otros)	<ul style="list-style-type: none"> Desperdicio de papel por uso innecesario del recurso en la impresión de documentos de borrador, correos electrónicos y demás documentos que puedan revisarse digitalmente. Además, por el uso de papel nuevo en lugar de reciclado o la impresión en una sola cara de documentos provisionales. Afectación negativa del medio ambiente generada por el consumo masivo de papel, debido a que su producción requerirá un mayor uso de recursos naturales como árboles, agua y energía, junto con la contaminación generada por el cloro y otros químicos relacionados con el proceso de blanqueado.

Tabla 54. Impactos ambientales en la ejecución del proyecto (continuación)

Elemento	Impacto	Descripción
Materiales sólidos	Uso indiscriminado de material de oficina (papel, cartuchos de impresión, lápices, bolígrafos, carpetas, marcadores, tijeras, grapadoras, entre otros)	<ul style="list-style-type: none"> Desperdicio de recursos naturales y materias primas que se requieren para la producción de artículos de oficina tales como carpetas, bolígrafos, lápices, cintas, tijeras, marcadores, entre otros, que por lo general son de bajo costo y se adquieren en cantidades mayores a las necesarias.
Mobiliario de oficina	Uso innecesario de muebles	<ul style="list-style-type: none"> La compra de un mayor número de muebles (archivadores, papeleras y escritorios), genera un impacto negativo en el ambiente, por la necesidad de uso de materiales (madera y/o metales) e insumos químicos que se requieren para su fabricación.
Manejo de residuos	Acumulación de residuos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> Congestionamiento en los sistemas de recolección y disposición de residuos por malos hábitos de manejo de residuos sólidos, tales como la acumulación de desechos y de papel sanitario.

Fuente: Los autores

3.3.1.2 Identificación de impactos ambientales para la operación del producto del proyecto

La actividad principal de la Comercializadora Internacional se encuentra relacionada con la compra y venta de confecciones. Si bien la ejecución de dichos procesos tendrá lugar en una oficina, existen procesos asociados a la logística tales como el bodegaje, el transporte terrestre y marítimo, aunque éstos no serán realizados directamente por la empresa, se considera importante realizar la identificación de los impactos relacionados con dichas actividades.

En las tablas 55 a 57, se realizará la identificación de impactos asociados directa e indirectamente con la actividad de la Comercializadora Internacional.

Tabla 55. Impactos ambientales en el transporte marítimo

Elemento	Impacto	Descripción
Aire	Aumento en nivel de ruido en terminales marítimos	<ul style="list-style-type: none"> Estrés y reducción de la capacidad auditiva del personal que labora en terminales marítimos y de las comunidades aledañas por incremento en el nivel de ruido generado por el mayor tránsito de buques.
	Contaminación por aumento en emisiones de gases	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el nivel de emisiones de CO₂ por la quema de combustibles residuales (<i>Fuel Oil/Bunkers</i>) con alto contenido de azufre.
Tierra	Congestión en terminales marítimos	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en el tráfico de buques por posibles retrasos en la operación de cargue o descargue de las mercancías, se incrementan los riesgos de colisiones o encallamientos que afectarían la integridad de las zonas costeras.
Agua	Derrame de combustible por fallas técnicas en el buque	<ul style="list-style-type: none"> El uso de buques con motores de combustión interna implica la posibilidad de fuga y derrames de combustibles y aguas residuales en el mar.

Tabla 55. Impactos ambientales en el transporte marítimo (continuación)

Elemento	Impacto	Descripción
Biológico	Destrucción de hábitat marino	<ul style="list-style-type: none"> El derrame de combustibles y aguas residuales puede generar la destrucción del hábitat de diferentes especies marinas.
Socioeconómico	Afectación de actividad pesquera	<ul style="list-style-type: none"> El mayor tránsito de buque tanques puede afectar la actividad de pesca de las comunidades aledañas a los terminales marítimos.

Fuente: Los autores

Tabla 56. Impactos ambientales en el transporte terrestre

Elemento	Impacto	Descripción
Aire	Aumento en nivel de ruido en carreteras y ciudades	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el nivel de ruido generado por camiones, que puede generar molestias, estrés o reducción de la capacidad auditiva del personal que labora en terminales terrestres, bodegas y en las comunidades aledañas a estos lugares.
	Generación de emisiones de CO2	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el nivel de emisiones de CO2 por la quema de combustibles destilados con mayor contenido de azufre que el requerido en ciudades principales (50 partes por millón).
Tierra	Congestión de vías terrestres	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en el tráfico vehicular por incremento en desplazamiento de camiones en las carreteras y vías principales dentro de las ciudades.

Fuente: Los autores

Tabla 57. Impactos ambientales del bodegaje

Elemento	Impacto	Descripción
Agua	Uso excesivo y desperdicio de agua	<ul style="list-style-type: none"> Reducción en calidad y disponibilidad del recurso hídrico generado por el consumo masivo en los lavamanos y sanitarios que se dispongan en el lugar de ejecución del proyecto. Desperdicio de agua ligado a los malos hábitos de uso de lavamanos y sanitarios.
Aire	Aumento en el nivel de ruido	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de los niveles auditivos de los empleados y comunidades aledañas a las bodegas por el ruido emitido por los equipos de almacenaje y transporte de mercancías (montacargas, camiones, entre otros)
Energía	Consumo masivo de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el uso de energía eléctrica por mayor utilización de dispositivos electrónicos como computadores, impresoras, teléfonos, ventiladores, entre otros.

Tabla 57. Impactos ambientales del bodegaje (continuación)

Elemento	Impacto	Descripción
Energía	Consumo masivo de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> • Desperdicio electricidad por malos hábitos en el uso de los dispositivos electrónicos como por ejemplo el dejar los equipos prendidos en horas de la noche. • Desperdicio de energía por uso de iluminación artificial en horas diurnas.
Materiales sólidos	Uso indiscriminado de material de embalaje (papel, cartón, plástico, etiquetas, entre otros)	<ul style="list-style-type: none"> • El uso excesivo de los materiales de embalaje tales como papel, cartón, plástico y etiquetas genera un impacto negativo sobre el medio ambiente en la medida en que su producción requerirá un mayor uso de recursos naturales (árboles, agua, entre otros) y artificiales como los petroquímicos empleados en la producción de plásticos envolventes.
Mobiliario de bodega	Uso innecesario de muebles	<ul style="list-style-type: none"> • La compra de un mayor número de anaqueles para el almacenaje de mercancías genera un impacto negativo en el ambiente, por la necesidad de uso de materiales (madera, metales) e insumos químicos que se requieren para su fabricación.
Manejo de residuos	Acumulación de residuos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> • Congestionamiento en los sistemas de recolección y disposición de residuos por malos hábitos en el manejo de residuos sólidos tales como la acumulación de desechos de papel cartón y plástico.

Fuente: Los autores

3.3.2 CONCLUSIONES

De acuerdo con la identificación de impactos realizada anteriormente, a continuación se presentan las conclusiones del presente estudio, tanto para la ejecución del proyecto, como para la operación del producto del proyecto.

3.3.2.1 Impactos ambientales para la ejecución del proyecto

Los impactos de mayor relevancia para la ejecución del proyecto tienen que ver con el uso indiscriminado de materiales de oficina y, en especial, con el desperdicio de papel que se puede derivar de la impresión de documentos de borrador, correos electrónicos, y demás documentos cuya conservación en medio físico no sea necesaria. Por otra parte, los malos hábitos de manejo de residuos sólidos pueden reflejarse en el congestionamiento de los sistemas de recolección y disposición de residuos. Finalmente, los malos hábitos en el uso de dispositivos electrónicos y sanitarios podrían reflejarse en el desperdicio de energía eléctrica y agua respectivamente.

3.3.2.2 Impactos ambientales para la operación del producto del proyecto

Considerando que las actividades de la Comercializadora Internacional se realizarán en una oficina, los impactos ambientales de su operación se limitan a los expuestos en la ejecución del proyecto. Adicionalmente, existen otros impactos relevantes que se relacionan con la logística de compra y venta de mercancías tales como el aumento en el nivel de emisiones de CO2 provenientes de buques y camiones, incremento en niveles de ruido en terminales marítimos y terrestres, el riesgo de derrame de combustibles, destrucción de suelos y zonas costeras por el mayor tránsito de buques y camiones, entre otros.

De igual manera, a partir del almacenamiento de los productos en bodega, se generan algunos impactos ambientales como el desperdicio de agua por uso desmedido, mayor nivel de ruido, aumento en consumo de energía y el desperdicio de materiales como papel y cartón por uso irresponsable en el embalaje de los productos.

3.3.3 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las principales recomendaciones para el manejo de los impactos identificados en la ejecución y operación del producto del proyecto.

3.3.3.1 Impactos ambientales para la ejecución del proyecto

De acuerdo con los impactos ambientales identificados para la ejecución del proyecto, en la tabla 58 se dan a conocer unas recomendaciones que ayudarán a minimizar los posibles daños que se le puede ocasionar a elementos físicos, biológicos, naturales, socioeconómicos y culturales del área de influencia del proyecto.

Tabla 58. Recomendaciones para la mitigación de impactos ambientales en la ejecución del proyecto

Impacto	Recomendación
Uso excesivo y desperdicio de agua	<ul style="list-style-type: none">• Empleo de grifos tipo mono-mando en lugares donde se necesite agua caliente y/o fría.• Instalación de temporizadores o sensores de movimiento en los lavamanos.• Instalación de reductores de presión en grifos y lavamanos.• Emplear limitadores de descargas en los sanitarios
Consumo masivo de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none">• Configuración de los computadores en modo de ahorro de energía para momentos de inactividad durante la jornada laboral.• Apagar y desconectar computadores, impresoras y demás dispositivos electrónicos una vez se haya terminado la jornada laboral.• Activar protector de pantalla en negro tras diez minutos de inactividad del computador.• Emplear computadores portátiles en lugar de los de escritorio.• No usar dispositivos de Fax térmico debido a que el papel empleado no es reciclable.• Emplear dispositivos multifuncionales en lugar de impresoras, faxes y escáneres por separado.• Usar bombillos ahorradores de energía.• Emplear la luz natural del día el mayor número de horas posible durante el día.

Tabla 58. Recomendaciones para la mitigación de impactos ambientales en la ejecución del proyecto (continuación)

Impacto	Recomendación
Uso indiscriminado de material de Oficina (papel, cartuchos de impresión, lápices, bolígrafos, carpetas, marcadores, tijeras, grapadoras, entre otros)	<ul style="list-style-type: none"> • Usar papel certificado por organismos ambientales, en cuyos empaques se informe acerca del origen de la pasta de papel. El papel deberá ser certificado con las etiquetas TCF y ECF que en español significan “Totalmente Libre de Cloro” y “Libre de Cloro Elemental”. • Evitar el uso de papel siempre que se pueda, por ejemplo guardando los documentos en medios digitales, compartiendo información en red en lugar de generar copias físicas para varias personas. • Usar papel reciclado siempre que sea posible. • Antes de imprimir hacer una revisión del documento mediante las herramientas de vista preliminar en las aplicaciones de edición de texto. • Imprimir por ambas caras la documentación que no sea de carácter externo. • Adquirir los insumos de papelería estrictamente necesarios.
Uso innecesario de muebles	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir los muebles que sean estrictamente necesarios y en materiales como plástico biodegradable.
Acumulación de residuos sólidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de la compañía sobre mejores prácticas en el manejo de residuos sólidos y reciclaje

Fuente: Los autores

3.3.3.2 Impactos ambientales para la operación del producto del proyecto

Para el manejo de los impactos ambientales de la operación del producto, las recomendaciones realizadas para la ejecución del proyecto, aplican en el mismo sentido para esta etapa. Adicionalmente, para los impactos ambientales que se derivan de las operaciones logísticas, se recomienda lo siguiente (Tablas 59 a 61):

Tabla 59. Recomendaciones para la mitigación de los impactos ambientales en el uso de transporte marítimo

Impacto	Recomendación
Aumento en nivel de ruido en terminales marítimos	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir el uso de protectores auditivos a los trabajadores de los terminales marítimos con el fin de evitar pérdida de la capacidad auditiva.
Contaminación por aumento en emisiones de gases	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir el uso de combustibles con bajo contenido de azufre tales como destilados marinos en lugar de <i>Bunkers</i> cuando el buque se aproxime a zonas costeras.
Congestión en terminales marítimos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar acuerdos de servicio con los terminales marítimos para la atención de buques en períodos de tiempo establecidos que eviten la congestión.
Derrame de combustible por fallas técnicas en el buque	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir a los dueños de los buques certificados de mantenimiento e inspección mecánica por parte de empresas autorizadas por la Organización Marítima Internacional (IMO).
Destrucción de hábitat marino	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir a los dueños de los buques certificados de mantenimiento e inspección mecánica por parte de empresas autorizadas por la Organización Marítima Internacional (IMO).
Afectación de actividad pesquera	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar con organismos públicos y gobiernos regionales, la habilitación de nuevas zonas de pesca en las regiones costeras, de tal manera que se aparten de los terminales marítimos.

Fuente: Los autores

Tabla 60. Recomendaciones para mitigación de los impactos ambientales en el uso de transporte terrestre

Impacto	Descripción
Aumento en nivel de ruido en carreteras y ciudades	<ul style="list-style-type: none"> Exigir el uso de protectores auditivos a los trabajadores de los terminales terrestres con el fin de evitar pérdida de la capacidad auditiva.
Generación de emisiones de CO2	<ul style="list-style-type: none"> Exigir certificados de mantenimiento que aseguren un adecuado nivel de emisiones de los vehículos de transporte.
Congestión de vías terrestres	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar la logística de abastecimiento y transporte a terminales terrestres, en horas valle cuando se deba ingresar a las ciudades principales.

Fuente: Los autores

Tabla 61. Recomendaciones para la mitigación de los impactos ambientales en bodegaje

Elemento	Descripción
Uso excesivo y desperdicio de agua	<ul style="list-style-type: none"> Empleo de grifos tipo mono-mando en lugares donde se necesite agua caliente y/o fría. Instalación de temporizadores o sensores de movimiento en los lavamanos. Instalación de reductores de presión en grifos y lavamanos. Emplear limitadores de descargas en los sanitarios
Aumento en el nivel de ruido	<ul style="list-style-type: none"> Exigir el uso de protectores auditivos a los trabajadores con el fin de evitar pérdida de la capacidad auditiva.
Consumo masivo de energía eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> Emplear computadores portátiles, en cambio de los equipos de escritorio, para las labores de control de inventarios. Emplear dispositivos multifuncionales en lugar de impresoras, faxes y escáneres por separado. Usar bombillos ahorradores de energía. Emplear la luz natural del día el mayor número de horas posible durante el día.
Uso indiscriminado de material de embalaje (papel, cartón, plástico, etiquetas, entre otros)	<ul style="list-style-type: none"> Evitar el uso de papel siempre que se pueda, por ejemplo guardando los documentos en medios digitales, compartiendo información en red en lugar de generar copias físicas para varias personas. Usar papel reciclado siempre que sea posible. Adquirir los insumos de papelería estrictamente necesarios.
Uso innecesario de muebles	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir los muebles que sean estrictamente necesarios y en materiales como plástico biodegradable.
Acumulación de residuos sólidos	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal de la compañía sobre mejores prácticas en el manejo de residuos sólidos y reciclaje

Fuente: Los autores

3.4 ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En este estudio se abordará la planeación estratégica de la Comercializadora Internacional (C.I.), un elemento de gran importancia que definirá el rumbo y los lineamientos de desarrollo a corto, mediano y largo plazo desde diversos enfoques. Así mismo, se plantean las directrices comerciales que regirán la actividad principal de la C.I. a través de estándares que garanticen la transparencia y confiabilidad ante el mercado.

Posteriormente se procede a la identificación de los requerimientos de infraestructura administrativa y a la conformación del organigrama que soportará la implementación de las estrategias de crecimiento que se espera desarrollar bajo el esquema de negocios planteado en este estudio. Finalmente, se hace una descripción de los costos y beneficios de acuerdo a los requerimientos de personal y demás elementos administrativos identificados.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el Estudio de Mercados, es importante considerar que el crecimiento en las exportaciones del sector será dirigido por la dinámica del segmento de confecciones; en este contexto, la planeación estratégica de la C.I. se realizará en torno al segmento anteriormente mencionado.

3.4.1 HALLAZGOS

En esta sección se presentan los principales hallazgos encontrados en el proceso de elaboración del Estudio Administrativo.

3.4.1.1 Plan Estratégico

3.4.1.1.1 Concepto del negocio

Los resultados del Estudio de Mercados, en lo concerniente a la cadena de valor del sector de textiles y confecciones, indican que las comercializadoras internacionales son una solución para aquellas empresas productoras que no cuentan con experiencia suficiente en el campo del comercio internacional. Las empresas comercializadoras ponen a disposición de los productores, todo el conocimiento de mercados internacionales y logística necesaria para hacer llegar los productos a los clientes potenciales.

3.4.1.1.2 Misión y Visión de la Comercializadora Internacional

La misión deberá reflejar la actividad principal de la compañía y cómo satisface las necesidades de sus grupos de interés. Por otra parte, la visión debe ilustrar hacia dónde pretende llegar la compañía en el largo plazo, procurando siempre el fortalecimiento de las relaciones con sus grupos de interés.

3.4.1.1.3 Filosofía y Valores Corporativos

Una filosofía empresarial deberá procurar el desarrollo de relaciones estratégicas con sus contactos, con el fin de facilitar el proceso de logro de metas y objetivos que soportan la visión. Adicionalmente, los valores corporativos constituyen los pilares que soportan la aplicación de la filosofía.

3.4.1.1.4 Política Comercial de la Comercializadora Internacional

La política comercial define las directrices de los procesos de venta y compra de mercancías. Entre los elementos que deben ser contemplados para la conformación de las políticas, se encuentran la revisión de alternativas de venta a largo plazo que aseguren la participación en un mercado y el análisis de riesgo crediticio y comercial que minimicen el impacto negativo que podría tener un mal desempeño por parte de clientes y proveedores.

3.4.1.1.5 Objetivos estratégicos de la Comercializadora Internacional

Para el logro de la visión de la compañía, se identifica la necesidad de desarrollar unos objetivos estratégicos que aseguren el progreso comercial, financiero y organizacional de la compañía; de igual manera, es necesario definir las actividades que facilitarán puntualmente el logro de dichos objetivos.

Los objetivos comerciales pueden abordar aspectos relacionados con el posicionamiento de la compañía en los mercados actuales y la diversificación hacia nuevos destinos de exportación. Otros elementos de importancia es el desarrollo continuo de nuevos clientes y proveedores que permitan el aprovechamiento de mejores oportunidades de negocio.

Los objetivos organizacionales tratan, por lo general, aspectos asociados a la consolidación de la planta de personal, fortalecimiento de la estructura organizacional, calidad de los procesos, así como el análisis de opciones estratégicas de integración horizontal y/o vertical con otras empresas.

Los objetivos financieros se relacionan con el análisis de iniciativas que permitan lograr ciertos niveles de rentabilidad bruta, operativa y neta, así como de recuperación de la inversión y la rentabilidad esperada de la misma. Otro elemento relevante consiste en el desarrollo de medidas que aseguren una adecuada gestión de excedentes generados en la operación de la empresa

3.4.1.2 Estructura organizacional

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es necesario definir la estructura organizacional que soportará las actividades y procesos de la compañía.

3.4.1.2.1 Actividades para el montaje de la Comercializadora Internacional

Antes de definir el tipo de estructura organizacional, se requiere identificar las actividades que soportarán la ejecución del proyecto. Dichas actividades se definen entorno a un conjunto de entregables que se requieren para el montaje de la Comercializadora Internacional. Dichos entregables se basan en cada una de las etapas que conforman el desarrollo del proyecto: Idea y Perfil, Pre-factibilidad, Factibilidad y Ejecución. En la tabla 62 se pueden apreciar las actividades clasificadas:

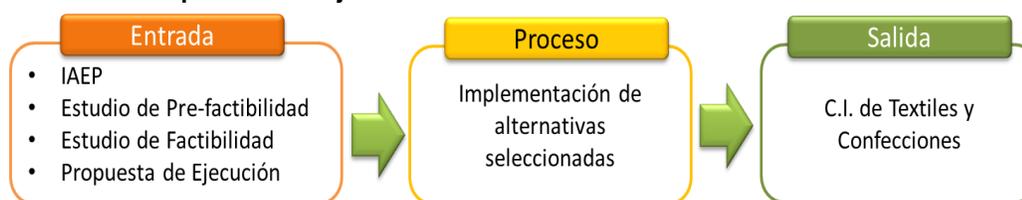
Tabla 62. Actividades para el montaje de la Comercializadora Internacional

ACTIVIDADES	ETAPAS					PERSONAL PROPIO (P) – EXTERNO (E)
	GERENCIAL	IDEA PERFIL	PRE-FACTIBILIDAD	FACTIBILIDAD	EJECUCIÓN	
Elaborar el plan de Gerencia del Proyecto	X					P
Dirigir, supervisar y evaluar la ejecución del Proyecto	X					P
Celebrar y suscribir contratos y convenios que tengan relación con la ejecución del Proyecto	X					P
Realizar las actividades de control del Proyecto	X					P
Desarrollar estudios preliminares a partir de información existente, juicios comunes y opinión de expertos		X				P
Desarrollar cada uno de los componentes del Estudio de Pre-factibilidad			X			P
Desarrollar cada uno de los componentes del Estudio de Factibilidad				X		P
Todas aquellas atribuciones inherentes al cargo que se deriven de la ejecución del Proyecto					X	P

Fuente: Los autores

Con base en la tabla 62, en la gráfica 17 se presenta el diagrama de procesos correspondiente.

Gráfica 17. Procesos para el montaje de la Comercializadora Internacional



Fuente: Los autores

3.4.1.2.2 Estructura organizacional para el montaje de la Comercializadora Internacional

Una vez identificadas las actividades a realizarse para el montaje de la empresa, se requiere definir el tipo de estructura organizacional que se ajusta a la interacción de cada una de las etapas del proyecto. Aunque existe variedad de tipologías, es importante revisar la temporalidad del proyecto o si éste pertenece a una estructura ya existente.

3.4.1.2.3 Requerimientos de personal y perfiles de cargo para el montaje de la Comercializadora Internacional

Con la estructura organizacional para el montaje de la empresa, es posible definir los perfiles de cargo que caracterizan cada una de las posiciones del organigrama, comenzando por el Gerente del Proyecto y así sucesivamente por las funciones, equipos y requisitos de formación del personal que dirigirá cada una de las etapas de la ejecución del proyecto.

3.4.1.2.4 Actividades organizacionales para la operación de la Comercializadora Internacional

Al igual que las actividades organizacionales definidas para el montaje, es necesario analizar las tareas que se requerirán en la operación de la Comercializadora Internacional, así como su clasificación por áreas funcionales, siendo éstas: gerencial, comercial, logística, financiera y administrativa (Tabla 63).

Tabla 63. Actividades por área funcional de la operación de la Comercializadora Internacional

ACTIVIDADES	AREAS FUNCIONALES				PERSONAL PROPIO (P)/EXTERNO (E.)
	GERENCIAL	COMERCIAL	LOGÍSTICA	FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	
Realizar la planeación estratégica	X				P
Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos organizacionales	X				P
Monitorear y generar oportunidades de nuevos negocios de compra y venta		X			P
Analizar las oportunidades de mercado y presentar propuestas de desarrollo comercial		X			P
Estructurar y ejecutar planes de mercadeo, abastecimiento y servicio al cliente		X			P
Compra y venta de mercancías		X			P
Planeación y dirección de actividades logísticas			X		P
Operaciones logísticas de compra y venta			X		P
Documentación de las actividades de comercio exterior			X		E*
Planeación y coordinación de procesos financieros, administrativos y legales				X	P
Elaboración de presupuestos, soportes contables y financieros, de nómina, tesorería y pago de impuestos				X	P
Contratación y desarrollo de personal				X	E

Tabla 63. Actividades por área funcional de la operación de la Comercializadora Internacional (continuación)

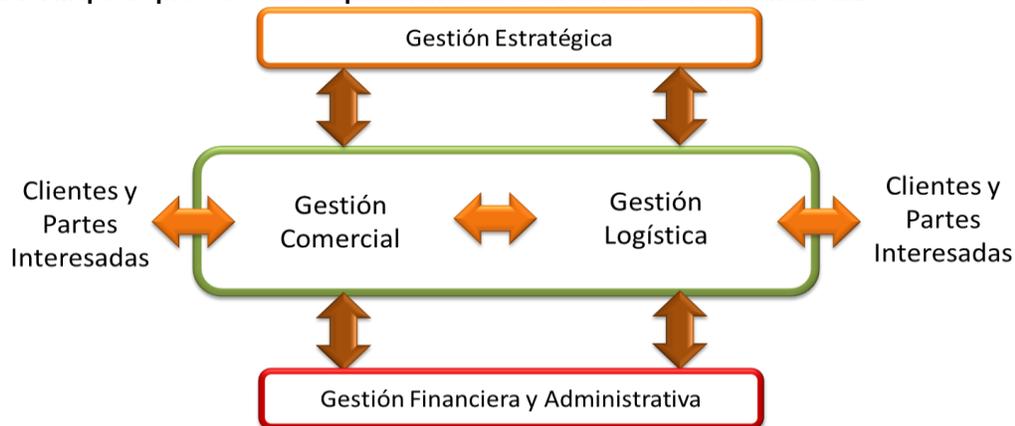
ACTIVIDADES	AREAS FUNCIONALES				PERSONAL PROPIO (P)/EXTERNO (E.)
	GERENCIAL	COMERCIAL	LOGÍSTICA	FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	
Asesoría en legislación comercial y tributaria				X	E*
Servicios generales: aseo y cafetería				X	E

* En los primeros años de operación es personal externo, posteriormente pasará a ser parte del personal propio.

Fuente: Los autores

Con base en la tabla 63, se presenta en la gráfica 18 el mapa de los procesos para la operación de la empresa:

Gráfica 18. Mapa de procesos de la operación de la Comercializadora Internacional



Fuente: Los autores

3.4.1.2.5 Estructura organizacional para la operación de la Comercializadora Internacional

De acuerdo con las actividades y procesos definidos para la operación de la Comercializadora Internacional, se requiere analizar el tipo de estructura organizacional que soportará la operación de la compañía. Entre las estructuras comúnmente usadas para la operación se encuentran la funcional, la divisional y la matricial. Se requerirá analizar las ventajas y desventajas de cada una con el fin de identificar la más conveniente.

3.4.1.2.6 Requerimientos de personal y perfiles de cargo para la operación de la Comercializadora Internacional

Se encontró que la estructura organizacional escogida para soportar la operación de la comercializadora internacional, puede ser utilizada para identificar y definir los perfiles de cargo en cuanto a funciones, requerimientos de equipos y formación profesional del personal que ocupe cada una de las posiciones que componen el organigrama.

3.4.1.3 Infraestructura administrativa

Consiste en la definición de los requerimientos de obras físicas, mobiliario, equipos y demás suministros, tanto para la el montaje, como para la operación de la empresa.

3.4.1.4 Otros análisis aplicables

Se trata de analizar las principales características y requisitos para el montaje de la Comercializadora Internacional, considerando el tipo de sociedad que se planea conformar y las condiciones de acceso al régimen especial que definirá el funcionamiento de la empresa en sus operaciones en el mercado internacional.

3.4.1.4.1 Tipo de sociedad a constituir²⁸

La Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) fue creada por medio de la Ley 1258 del 5 de diciembre de 2008. Una S.A.S es una persona jurídica cuya naturaleza será siempre de carácter comercial, independientemente de las actividades que se encuentren previstas en su objeto social.

- **Principales ventajas de las sociedades por acciones simplificadas**
 - ✓ **Capital Social y Número de Empleados:** una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) se constituye con un monto de capital social (inferior o superior a los 500 salarios mínimos) y con una cantidad de empleados (inferior o superior a 10 personas).
 - ✓ **Número de Accionistas participantes:** la S.A.S pueden funcionar con uno o más accionistas, ya sean personas jurídicas o persona naturales, como indica el artículo 1 de la Ley 1258.
 - ✓ **Creación a través de documento privado:** la S.A.S se podrá crear mediante un documento privado en lugar de Escritura Pública. La personalidad jurídica de la S.A.S se adquiere en el momento del registro ante la Cámara de Comercio y no a través de la escritura pública.
 - ✓ **Período de duración de la S.A.S y objeto social:** la duración de la S.A.S. puede ser por un período de tiempo indefinido. Adicionalmente, no están obligadas como los demás tipos de sociedades reguladas en el Código de Comercio, a tener que especificar su objeto social, de manera que si no se detalla, se entenderá que la sociedad estará en la facultad de realizar cualquier actividad lícita.

²⁸ ACTUALICESE.COM. Sociedades por Acciones Simplificadas: El Modelo Societario Que se Impondrá en los siguientes años. 2008. <http://actualicese.com/actualidad/2008/12/17/sociedades-por-acciones-simplificadas-el-modelo-societario-que-se-impondra-en-los-siguientes-anos/>
SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Sociedad por Acciones Simplificada – Guía Práctica. Bogotá. 2010.<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20CARTILLA%20S%20A%20S.pdf>

- ✓ **Responsabilidad Limitada:** de la misma manera que los accionistas de las sociedades por acciones, los accionistas de la S.A.S no tendrán responsabilidad solidaria (es decir, más allá de sus aportes) en las obligaciones laborales y deudas tributarias de la empresa.
- ✓ **Estructura Organizacional:** la S.A.S. no tiene como obligación contar con todos los componentes administrativos que deben tener las sociedades anónimas reguladas en el Código de Comercio, tales como la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva. Es suficiente contar con la figura del representante legal. Si existe un sólo accionista, este podrá ser el mismo representante legal.
- ✓ **Flexibilidad en montos de capital suscrito y capital pagado:** la S.A.S. no tiene la obligación de cubrir los montos mínimos de capital suscrito y capital pagado con los que tienen que contar las sociedades anónimas. Además, los accionistas de la S.A.S. contarán con un período de hasta dos años de plazo para que pagar el capital suscrito.
- ✓ **La S.A.S no requieren revisoría fiscal salvo algunas excepciones:** la S.A.S no está obligada a tener un revisor fiscal, salvo en la situación en la que la sociedad alcance al 31 de diciembre de cada año, un monto de activos brutos mayor o igual a cinco mil salarios mínimos y/o si sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior son mayores o iguales a tres mil salarios mínimos.

3.4.1.4.2 Conformación de la C.I.²⁹

- **Acceso al régimen especial de las Comercializadoras Internacionales en Colombia.**

El régimen especial que ampara a las Comercializadoras Internacionales es conocido como un instrumento de apoyo a las exportaciones y consiste en un beneficio tributario que el Gobierno Nacional otorga a dichas sociedades a través del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Mediante este beneficio, las empresas pueden realizar compras de productos en el mercado colombiano con destino de exportación, libres del Impuesto a las Ventas (IVA) y/o de la Retención en la Fuente.

El proveedor de los productos cuyo origen sea del mercado nacional y que venda dichos bienes a las comercializadoras internacionales, podrá tener acceso al Certificado al Proveedor (CP) con el objeto de poder justificar en sus declaraciones de impuestos, que ha realizado la facturación de sus productos sin incluir el IVA y/o la Retención en la Fuente.

²⁹ CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Instrumentos de Promoción de Exportaciones. http://camara.ccb.org.co/documentos/3725_instrumentospromociondeexportaciones.pdf
 MORENO DAVILA, Alfredo. Aduanas y comercio internacional. Sociedades de comercialización internacional: una buena opción para el impulso de las exportaciones. 2011. <http://www.customs-trade.com/es/SociedadesdeComercializaInternacionalimpulsodelasexportaciones.pdf>

El régimen especial se obtiene mediante la gestión respectiva ante el Grupo de Zonas Francas y comercializadoras internacionales, perteneciente a la Subdirección de Instrumentos de Promoción de la Dirección de Comercio Exterior.

En el Anexo F se encuentra mayor detalle sobre el régimen especial de las sociedades de comercialización internacional.

- **Proceso de Constitución de la Comercializadora Internacional**

Para la constitución de la Comercializadora Internacional bajo la modalidad de la sociedad comercial descrita, se requiere seguir una serie de pasos tales como la elaboración del documento privado de constitución, la definición de la razón y objeto social, y el registro ante entidades como Cámara y Comercio, DIAN y obtención del Registro Nacional de Exportadores expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Mayor detalle de cada una de las etapas se aborda en el Anexo G.

- **Implicaciones Tributarias**

Gracias a la obtención del régimen especial de la Comercializadora Internacional, la sociedad podrá tener acceso a beneficios tales como la exoneración del Impuesto sobre las Ventas en las compras de bienes y materias primas a productores colombianos, siempre que éstos sean exportados o incorporados a otros bienes que se consideren productos intermedios o finales y que sean posteriormente exportados. El beneficio también aplica para aquellos bienes y servicios anexos al proceso de comercialización. Otra de las propiedades del régimen es que permiten transferir los beneficios de la devolución de IVA a los proveedores de los bienes que se exportan, de manera que ellos también puedan reclamar la devolución del IVA por los insumos que requirieron en el proceso de fabricación de sus productos. Dicho beneficio se adquiere a través de un Certificado al Proveedor que la C.I. emite y traspasa a las empresas que le suministraron los bienes que posteriormente exportó.

- **Compromisos adquiridos bajo el régimen de Comercialización Internacional**

Cuando la sociedad opera bajo el régimen de las comercializadoras internacionales deberá cumplir con algunas obligaciones como la expedición oportuna del Certificado al Proveedor, exportar los bienes adquiridos en el mercado local dentro de un plazo máximo de 6 meses para productos y 12 meses para materias primas y enviar trimestralmente copias de los certificados al proveedor emitidos en el período al Ministerio de Comercio Industria y Turismo,

Un mayor detalle sobre las implicaciones tributarias y compromisos adquiridos bajo el régimen especial se presenta en el Anexo H.

3.4.2 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

En esta sección se presenta el análisis de tipos de estructura organizacional tanto para el montaje de la Comercializadora Internacional como para la su operación.

3.4.2.1 Alternativas para el montaje de la Comercializadora Internacional

Dado que el proyecto no hace parte de una organización previamente establecida, se requiere definir la estructura organizacional para el montaje de la C.I. de Textiles y Confecciones en Colombia. Las alternativas contempladas para el análisis de la estructura organizacional del proyecto se basan principalmente en su temporalidad (temporal o permanente) y no en la estructura para integrar el proyecto a una organización existente. Para el análisis se han considerado las categorías descritas en la tabla 64:

Tabla 64. Alternativas de estructura organizacional para el montaje de la Comercializadora Internacional

Estructura	Temporal	Permanente
Descripción	Aplica en el caso de creación de una organización para la ejecución del proyecto y a su fin se procede a la liquidación.	Aplica cuando se crea una organización tanto para la ejecución del proyecto como para la operación del producto. Esto implica dar continuidad a la estructura organizacional creada para la ejecución en la operación del producto.

Fuente: ESCOBAR, Fernando. Notas de clase Estudios Administrativos 2012

Considerando las etapas y tiempo estimado para el de montaje de la C.I. de Textiles y Confecciones en Colombia, se seleccionó la estructura temporal como la más viable para la ejecución del proyecto.

3.4.2.2 Alternativas para la operación de la Comercializadora Internacional

En la tabla 65, se presenta las ventajas y desventajas de los tipos de estructura organizacional:

Tabla 65. Alternativas de estructura organizacional para la operación de la Comercializadora Internacional

	Estructura Divisional	Estructura Funcional	Estructura Matricial
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia delegación • Responsabilidades claras • Fácil medición del desempeño • Favorece clima competitivo interno • Genera oportunidades de desarrollo personal • Favorece desarrollo de productos y mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura simple y Económica • Rápida toma de decisiones • Promueve la especialización del trabajo • Facilita el uso eficiente del talento gerencial y técnico • Facilita el control 	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos son claros para el personal • Compromiso con los resultados • Diversos canales de comunicación • Se facilita el uso de recursos especializados • Se comparten recursos funcionales • Se favorece el desarrollo del personal

Tabla 65. Alternativas de estructura organizacional para la operación de la Comercializadora Internacional (continuación)

	Estructura Divisional	Estructura Funcional	Estructura Matricial
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura costosa • Duplicación de recursos • Requiere alta capacidad gerencial • Sistema complejo de control • Puede generar competencia • Perjudicial entre divisiones • Dificulta mantener prácticas • Consistentes en toda la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mucho rendimiento de cuentas • Puede limitar el desarrollo de carrera • Dificulta la comunicación • Propicia conflictos entre las funciones • Limita la autonomía y creatividad de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser una estructura costosa • Complejidad organizacional • Requiere más posiciones gerenciales • Dobles líneas de autoridad • Se pueden presentar conflictos de comunicación • Se dificultan evaluación, reconocimiento, reprensión

Fuente: ESCOBAR, Fernando. Notas de clase Estudios Administrativos 2012

Luego de verificar las características, ventajas y desventajas de cada tipo de estructura y compararlas con el concepto del negocio, sus actividades y procesos, se determinó que la más apropiada para llevar a cabo los objetivos estratégicos planteados, es una estructura funcional. Aunque las otras estructuras también tienen algunos beneficios como la claridad en los objetivos y resultados, factores como el alto costo y la complejidad de los sistemas de control les restan atractivo frente a la Funcional.

3.4.3 CONCLUSIONES

A continuación se dan a conocer las conclusiones obtenidas a partir de los hallazgos del presente estudio.

3.4.3.1 Plan Estratégico

3.4.3.1.1 Concepto del negocio

Una empresa comercializadora internacional sirve de enlace entre los productores locales y el mercado internacional a partir de la prestación de soluciones logísticas y comerciales que permitan la identificación y desarrollo de oportunidades de negocio.

3.4.3.1.2 Misión y Visión de la Comercializadora Internacional

La misión refleja la actividad a la que se dedica la compañía para el logro de su visión, mientras que esta última hace una ilustración de hacia dónde pretende llegar la compañía en el futuro.

3.4.3.1.3 Filosofía y Valores Corporativos

La filosofía y los valores corporativos facilitan el proceso de logro de los objetivos estratégicos de la compañía bajo un marco de fortalecimiento de relaciones con los grupos de interés.

3.4.3.1.4 Política Comercial de la Comercializadora Internacional

La política comercial delinearán las directrices a seguir en los procesos de compra y venta de mercancías con el fin de establecer relaciones largas y transparentes con sus proveedores y clientes.

3.4.3.1.5 Objetivos estratégicos de la Comercializadora Internacional

Los objetivos estratégicos le permiten a la empresa el logro de su visión desde varios frentes como el comercial, financiero y organizacional. Dependiendo de su tipo, los objetivos estratégicos reflejarán los mercados en los que la compañía desea establecerse, los resultados esperados por sus accionistas y el crecimiento orgánico que se pretenda.

3.4.3.2 Estructura organizacional

3.4.3.2.1 Estructura organizacional para la ejecución

Para el montaje de la Comercializadora Internacional se empleará la siguiente estructura organizacional temporal, tal como se aprecia en la gráfica 19:

Gráfica 19. Organigrama para el montaje de la Comercializadora Internacional



Fuente: Los autores

3.4.3.2.2 Estructura organizacional para la operación de la Comercializadora Internacional

A partir de la estructura funcional, y las actividades y procesos identificados para la operación de la empresa, se concluye que puede adoptar una estructura conformada por la gerencia y tres direcciones: la comercial, la logística y, la financiera y administrativa, tal como se muestra en la gráfica 20.

Gráfica 20. Organigrama para la operación de la Comercializadora Internacional



Fuente: Los autores

En la tabla 66 se presenta la descripción de cada dirección.

Tabla 66. Descripción de las direcciones que conforman la compañía

Área	Descripción
Dirección Comercial	Actividades relacionadas con las negociaciones para la compra y venta de mercancías, y de las actividades de mercadeo y servicio al cliente
Dirección Logística	Operaciones necesarias para obtener el producto del proveedor y entregarlo al cliente una vez sean realizadas las negociaciones respectivas. Adicionalmente, se ejecutan otras actividades de comercio exterior relacionadas con el aspecto aduanero y arancelario.
Dirección Administrativa y Financiera	Se encarga de la planeación y coordinación de procesos financieros y administrativos en cuanto a manejo de presupuestos, contabilidad, procesos de nómina, pago a proveedores, transacciones financieras, tributarias, de tesorería, procesos legales y la estructura administrativa del negocio.

Fuente: Los autores

3.4.3.3 Infraestructura administrativa

Para el montaje y operación de la Comercializadora Internacional, se necesita realizar la definición de los requerimientos de obras físicas, mobiliario, equipos y demás suministros.

3.4.3.4 Otros análisis aplicables

El tipo de sociedad a constituir hace parte de los análisis adicionales realizados, a continuación se presentan las principales conclusiones:

3.4.3.4.1 Tipo de sociedad a constituir

El mejor tipo de sociedad a constituir sería una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), ya que cuenta con una serie de ventajas que sirven de respaldo a la actividad de los empresarios, entre ellas se destacan: un monto limitado, tanto en capital social, como en número de empleados y accionistas, la posibilidad de creación a través de documento privado, el período de duración indefinido de la sociedad, el carácter limitado de la responsabilidad de los accionistas y la flexibilidad en la estructura organizacional, el capital suscrito y el capital pagado.

3.4.3.4.2 Conformación de la Comercializadora Internacional

- **Acceso al régimen especial de las Comercializadoras Internacionales en Colombia.**

El régimen especial que cubre a las Comercializadoras Internacionales consiste en un beneficio tributario que el gobierno otorga a este tipo de sociedades como un mecanismo de impulso a las exportaciones colombianas. Dichos beneficios se reflejan en la devolución del IVA y/o de la Retención en la fuente bajo ciertas condiciones que la compañía debe cumplir.

El proveedor de los productos cuyo origen sea del mercado nacional y que venda dichos bienes a las Comercializadoras Internacionales, podrá tener acceso al Certificado al Proveedor (CP) con el objeto de poder justificar en sus declaraciones de impuestos, que ha realizado la facturación de sus productos sin incluir el IVA y/o la Retención en la Fuente.

- **Proceso de constitución de la Comercializadora Internacional**

La constitución de una comercializadora internacional, se realiza a partir de la autenticación del documento privado de constitución, definición de razón y objeto social, registro ante cámara y comercio, registro ante la DIAN, obtención del registro nacional de exportadores y solicitud de acceso al régimen especial de las sociedades de comercialización internacional.

- **Implicaciones tributarias de la C.I.**

El régimen especial de las comercializadoras internacionales, le permite a la empresa tener acceso a los beneficios tributarios de devolución de IVA y/o Retención en la fuente y a la obtención del Certificado al Proveedor, que es un documento con el cual transfiere tales beneficios a sus proveedores.

- **Compromisos adquiridos cuando se opera bajo el régimen de Comercializadora Internacional**

Para que una C.I. pueda tener acceso a los beneficios tributarios mencionados anteriormente, deberá realizar la compra de bienes y/o servicios en el mercado nacional para venta en el extranjero durante los tiempos estipulados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la expedición del Certificado al Proveedor dentro de los períodos fijados por la misma institución. Caso contrario, el incumplimiento de tales condiciones es causal de pérdida del régimen especial.

3.4.4 RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos y conclusiones aquí presentadas, a continuación se presentan las recomendaciones correspondientes a cada uno de los temas tratados a lo largo del estudio.

3.4.4.1 Plan Estratégico

Para la estructuración del plan estratégico de la compañía se recomienda:

3.4.4.1.1 Concepto del negocio

Poner a disposición de los productores locales de confecciones, soluciones logísticas y comerciales que les permiten optimizar sus resultados mediante el aprovechamiento de las oportunidades de negocio que día a día surgen en el mercado internacional. La C.I., a partir de la correcta identificación de las necesidades del mercado externo, se convierte en un elemento dinamizador de la cadena de suministro de confecciones y busca posicionar a Colombia como uno de los principales países exportadores en América Latina.

3.4.4.1.2 Misión y Visión de la Comercializadora Internacional

- **Misión**

Brindar soluciones óptimas de comercialización a productores locales de confecciones mediante el correcto aprovechamiento de oportunidades de negocio en el mercado internacional, permitiendo así el establecimiento y fortalecimiento de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.

- **Visión**

A 2017, ser nacionalmente reconocida en el mercado como una de las mejores alternativas de comercialización internacional de confecciones, por su gran capacidad de adaptación a las necesidades específicas de sus proveedores y clientes a través de esquemas flexibles, justos y rentables de negocio que permitan un crecimiento conjunto.

3.4.4.1.3 Filosofía y Valores Corporativos

La recomendación de planteamiento de la filosofía y valores corporativos para la Comercializadora Internacional se muestra a continuación:

La Comercializadora Internacional genera valor a través del desarrollo y fortalecimiento de las relaciones con cada uno de sus grupos de interés: proveedores, clientes, empleados, comunidades, inversionistas, gobierno y entes regulatorios, bajo un enfoque de crecimiento sostenible donde cada uno es un aliado estratégico en la consecución compartida de las metas y solución colectiva de las necesidades de cada quién. En este contexto, la C.I. orientará sus relaciones con el entorno a partir de la práctica permanente de los siguientes valores:

- **Colaboración:** esforzarse por dar lo mejor de cada uno para unirse al esfuerzo de los demás con el fin de obtener el mejor resultado.

- **Responsabilidad:** obligación moral de hacer el mejor esfuerzo por alcanzar los objetivos empresariales con un manejo eficiente de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto-cuidado. Es asumir y aceptar las consecuencias de los actos inherentes a las funciones, cuidando su impacto en los demás, la organización, la sociedad y el medio ambiente, preocupándose adicionalmente por el aprendizaje continuo.
- **Integridad:** comportamiento visible que muestra a las personas como seres coherentes que actúan como dicen y piensan.
- **Respeto:** aceptación de las diferencias que nace en la propia autoestima y el reconocimiento de la existencia del otro. Toda persona, toda comunidad y sus entornos ecológicos merecen la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.

3.4.4.1.4 Política Comercial de la Comercializadora Internacional

A continuación se recomiendan algunos lineamientos que pueden enmarcar las actividades comerciales, operativas y financieras de la Comercializadora en sus operaciones de compra y venta de confecciones en el mercado internacional.

- **Políticas de ventas**
 - ✓ Con el objeto de establecer relaciones estratégicas con los distribuidores mayoristas, la Comercializadora Internacional deberá realizar las ventas bajo la modalidad de contratos a largo plazo.
 - ✓ Para minimizar la exposición al riesgo comercial, la C.I. deberá aplicar un análisis de riesgo crediticio a sus clientes de acuerdo con los estándares internacionales. El análisis deberá contemplar la definición de cupos de crédito y medios más seguros de pago (Cartas de crédito, prepagos, transferencias y pólizas).
 - ✓ La C.I. deberá acatar una política de cobros de 30 días después de la fecha de embarque (B/L) para las ventas FOB³⁰. Se aplicará un descuento del 10% sobre valores facturados superiores a los \$10.000.000 de pesos o el equivalente en dólares a compradores que realicen el pago en un período inferior al mencionado.
- **Políticas de compras**
 - ✓ Todo proveedor deberá ser previamente aprobado por la Comercializadora Internacional a través de un estudio que certifique su credibilidad financiera, operativa y la capacidad jurídica para hacer negocios con la empresa.

³⁰ FOB: *Free On Board* / Franco a Bordo, INCONTERM en el que el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

- ✓ La Comercializadora deberá firmar contrato de compra con los proveedores de confecciones al momento de cierre del negocio. La C.I. confirmará aceptación luego de la inspección de volúmenes y calidades acordadas con el proveedor. Todas las condiciones pactadas en el proceso de compra con el proveedor deberán quedar por escrito en un contrato de compraventa que será el soporte necesario para la expedición del Certificado al Proveedor que le permitirá acceder a los beneficios tributarios por su venta a la C.I.
- ✓ El pago a proveedores se deberá realizar en un período posterior al acordado con el cliente para el pago de las confecciones que le fueron vendidas. Es decir, si el plazo de pago del cliente es de 30 días calendario después de la fecha del conocimiento de embarque (B/L), el período a convenir con el proveedor para el pago de las confecciones suministradas a la C.I. será de 45 días a partir de la fecha del B/L.
- ✓ Para la adquisición de bienes y servicios necesarios para la operación de la Comercializadora Internacional se deberá elegir la oferta más favorable disponible en el mercado, considerando factores de precio, forma de pago, costos y tiempos de entrega, calidad, oportunidad y cumplimiento de los proveedores seleccionados.

3.4.4.1.5 Objetivos estratégicos de la Comercializadora Internacional por función

En esta sección se hace la recomendación de unos posibles objetivos estratégicos para la Comercializadora Internacional, que podrían soportar el cumplimiento de la visión definida anteriormente desde el punto de vista comercial, organizacional y financiero:

- **Objetivos comerciales**

En la tabla 67 se relacionan los objetivos comerciales a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 67. Objetivos comerciales de la C.I. a corto, mediano y largo plazo

Corto Plazo (0 – 2 años)	Mediano Plazo (2 – 4 años)	Largo Plazo (> 4 años)
1. Posicionar a la C.I. en los mercados tradicionales de las exportaciones colombianas alcanzando una participación del 3% en las importaciones de los principales compradores	1. Consolidar a la C.I. en el mercado internacional, aumentando la participación en las importaciones de sus clientes tradicionales a un 5%	1. Diversificar los mercados de confecciones de la C.I. exportando el 50% del volumen comercializado a destinos diferentes a los tradicionales
2. Identificar y desarrollar por lo menos 5 nuevos proveedores locales para el suministro de confecciones	2. Diversificar los mercados de confecciones de la C.I. exportando el 30% del volumen comercializado a destinos diferentes a los tradicionales	2. Incrementar la participación al 8% en las importaciones de los clientes

Fuente: Los autores

Tabla 67. Alternativas de estructura organizacional para la operación de la Comercializadora Internacional (continuación)

Corto Plazo (0 – 2 años)	Mediano Plazo (2 – 4 años)	Largo Plazo (> 4 años)
	3. Posicionar a la C.I. en el mercado nacional como una alternativa viable para los productores locales aumentando la base de proveedores a 10 como mínimo	3. Posicionar a la C.I. en el mercado nacional como la mejor alternativa de comercialización para al menos 20 productores locales
	4. Desarrollar un modelo de negocio para la comercialización de confecciones a grandes compañías que actualmente exportan pero que presentan un mayor enfoque en la producción	4. Iniciar la comercialización de confecciones de otros productores de Suramérica en el mercado internacional

En las tablas 68 y 69 se dan a conocer las estrategias y actividades para cada uno de los objetivos comerciales identificados a corto plazo. Únicamente se realizará el desarrollo de dichos objetivos debido a la prontitud de ocurrencia. En el transcurso en que se encuentre operando la Comercializadora Internacional se deberá realizar el desarrollo de los objetivos de mediano y largo plazo, que en dicho momento serán considerados como objetivos a corto plazo.

Tabla 68. Desarrollo de corto plazo para objetivos comerciales (1)

Objetivo 1: Posicionar a la C.I. en los mercados tradicionales de las exportaciones colombianas alcanzando una participación del 3% en las importaciones de los principales compradores	
Estrategias	Actividades
Consolidación en mercados tradicionales de exportaciones colombianas de confecciones tales como EE.UU. y Canadá.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y contactar clientes interesados en la realización de contratos a término para el suministro de confecciones Aprovechar economías de escala mediante el incremento de volúmenes cargados en contenedores de alta capacidad Integrar la alternativa de entrega de mercancías bajo la modalidad CIF³¹ Programar visitas a proveedores y clientes actuales para explorar nuevos esquemas de negocio

³¹ CIF: *Cost, Insurance and Freight* / Costo, Seguro y Flete – INCONTERM en el que el vendedor ha de pagar los gastos y el flete necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido.

Tabla 69. Desarrollo de corto plazo para objetivos comerciales (2)

Objetivo 2: Identificar y desarrollar por lo menos 5 nuevos proveedores locales para el suministro de confecciones	
Estrategias	Actividades
Diversificar la base de proveedores de confecciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los productores más representativos en cada una de las regiones con mayor potencial de crecimiento en la producción • Asistir permanentemente a eventos de la industria que permitan identificar nuevos proveedores • Iniciar contacto con los proveedores más representativos de cada región • Realizar suscripción a publicaciones internacionales del sector • Asistir permanentemente a eventos de la industria nacional e internacional que permitan entrar en contacto con nuevos proveedores potenciales • Realizar plan de reuniones con proveedores potenciales

Fuente: Los autores

- **Objetivos organizacionales**

En la tabla 70 se relacionan los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 70. Objetivos organizacionales de la C.I. a corto, mediano y largo plazo

Corto Plazo (0 – 2 años)	Mediano Plazo (2 – 4 años)	Largo Plazo (> 4 años)
1. Contar con el apoyo de personal calificado que genere valor y facilite el proceso de crecimiento de la compañía	1. Fortalecer la estructura organizacional mediante la creación y el desarrollo de nuevas áreas funcionales conforme aumenten las actividades de compra y venta de confecciones 2. Certificar la calidad de los procesos ejecutados por la Comercializadora Internacional	1. Expandir las actividades de comercialización mediante la adquisición de empresas competidoras en el mercado regional (Integración Horizontal)

Fuente: Los autores

En la tabla 71 se dan a conocer las estrategias y actividades para el objetivo organizacional identificado a corto plazo. Únicamente se realizará el desarrollo de dichos objetivos debido a la prontitud de ocurrencia. En el momento en que se encuentre operando la Comercializadora Internacional se deberá realizar el desarrollo de los objetivos de mediano y largo plazo, que en dicho momento serán considerados como objetivos a corto plazo.

Tabla 71. Desarrollo de corto plazo para objetivos organizacionales

Objetivo 1: Contar con el apoyo de personal calificado que genere valor y facilite el proceso de crecimiento de la compañía	
Estrategias	Actividades
Contratar personal mediante terceros.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las necesidades de personal de la compañía Identificar y cotizar posibles compañías que puedan realizar las actividades de preselección, pruebas, entrevistas, valoración y contratación del personal
Empoderar a los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> Establecer objetivos de desempeño para el personal contratado Realizar seguimiento periódico del desempeño Establecer actividades de desarrollo y reforzamiento de capacidades profesionales

Fuente: Los autores

- Objetivos financieros**

En la tabla 72 se relacionan los objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 72. Objetivos financieras de la C.I. a corto, mediano y largo plazo

Corto Plazo (0 – 2 años)	Mediano Plazo (2 – 4 años)	Largo Plazo (> 4 años)
1. Recuperar al menos el 60% de la inversión en un período no mayor a 2 años	1. Mantener el ROCE de la compañía en un rango del 10 al 15%	1. Mantener el ROCE de la compañía entre 15 y 20%
2. Generar un ROCE ³² del 10%	2. Aumentar los márgenes operativos de la compañía a 6%	2. Aumentar los márgenes operativos de la compañía a 8%
3. Generar un margen operacional del 5%	3. Asegurar la adecuada gestión de los excedentes que genere la compañía para su reinversión en proyectos de desarrollo y/o reestructuración	3. Asegurar la adecuada gestión de los excedentes que genere la compañía para su reinversión en proyectos de integración horizontal

Fuente: Los autores

En la tabla 73 se dan a conocer las estrategias y actividades para cada uno de los objetivos financieros identificados a corto plazo. Únicamente se realizará el desarrollo de dichos objetivos debido a la prontitud de ocurrencia. En el momento en que se encuentre operando la Comercializadora Internacional se deberá realizar el desarrollo de los objetivos de mediano y largo plazo, que en dicho momento serán considerados como objetivos a corto plazo.

³² ROCE: *Return on Capital Employed* / Retorno sobre el capital empleado: Indicador que muestra la rentabilidad sobre el capital empleado en la inversión. Se calcula a partir de la razón entre las utilidades antes de intereses e impuestos y el capital empleado en la inversión.

Tabla 73. Desarrollo de corto plazo para objetivos financieros

Objetivos 1, 2 y 3: Recuperar la inversión inicial en un período no mayor a 2 años - Generar un ROCE del 10% - Generar un margen operacional del 5%	
Estrategias	Actividades
Optimización de resultados mediante maximización de ingresos y minimización de costos.	<ul style="list-style-type: none">• Hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos de mercadeo realizando los ajustes que sean necesarios para el logro las metas de ventas.• Monitorear los presupuestos de compra de confecciones y tarifas de transporte.• Negociar con proveedores mayores plazos para pago de obligaciones

Fuente: Los autores

3.4.4.2 Estructura organizacional

Se presenta a continuación las recomendaciones para la estructura organizacional, tanto para el montaje, como para la operación de la Comercializadora Internacional,

3.4.4.2.1 Actividades para el montaje de la Comercializadora Internacional

Para el montaje de la Comercializadora Internacional se recomienda agrupar las actividades identificadas en los hallazgos del estudio, de acuerdo con cada una de las etapas: elaboración de la Idea y Perfil, desarrollo de Estudios de Pre-factibilidad, Factibilidad y la Ejecución del Proyecto.

3.4.4.2.2 Estructura organizacional para el montaje de la Comercializadora Internacional

Para el montaje de la empresa, se recomienda tomar una estructura organizacional que sea conformada por el *Sponsor*, la Gerencia y dos direcciones encargadas de la Idea, Perfil y Pre-factibilidad, de acuerdo con el alcance, cronograma y presupuesto definidos para el mismo.

3.4.4.2.3 Requerimientos de personal y perfiles de cargo para el montaje de la Comercializadora Internacional

En la tabla 74 se dan a conocer los requerimientos de personal necesario para el montaje de la empresa, identificando las funciones y las herramientas que se necesitarán para el cumplimiento de sus respectivas asignaciones.

Tabla 74. Requerimientos de personal y perfiles de cargo para el montaje de la Comercializadora Internacional

Nombre del Cargo	Funciones	Herramientas Especiales	Requisitos
Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el plan de Gerencia del Proyecto incluyendo el cronograma y presupuesto base para la ejecución del mismo Dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo del Proyecto de acuerdo con las políticas, estrategias y el plan de trabajo definido en el Plan de Gerencia Celebrar y suscribir contratos y convenios que tengan relación con el montaje de la empresa, con diferentes contrapartes Realizar las actividades de control del Proyecto y presentar los informes de ejecución física y financiera del mismo a las instancias correspondientes Todas aquellas atribuciones inherentes al cargo que se deriven de la Gerencia del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo y red móvil Celular inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional en Ingeniería o Administración de Empresas con Especialización en Desarrollo y Gerencial Integral de Proyectos
Gerente de Idea y Perfil	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estudios preliminares a partir de información existente, juicios comunes y opinión de expertos Todas aquellas atribuciones inherentes al cargo que se deriven de la Idea y Perfil del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo y red móvil Celular inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional en Ingeniería o Administración de Empresas con Especialización en Desarrollo y Gerencial Integral de Proyectos
Gerente de Pre-factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar cada uno de los componentes del estudio de pre-factibilidad: Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto, Formulación y Evaluación Financiera Todas aquellas atribuciones inherentes al cargo que se deriven de la Pre-factibilidad del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo y red móvil Celular inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional en Ingeniería o Administración de Empresas con Especialización en Desarrollo y Gerencial Integral de Proyectos
Gerente de Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar cada uno de los componentes del estudio de factibilidad: Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto, Formulación y Evaluación Financiera Todas aquellas atribuciones inherentes al cargo que se deriven de la Factibilidad del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo y red móvil Celular inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional en Ingeniería o Administración de Empresas con especialización en Desarrollo y Gerencial Integral de Proyectos
Gerente de Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar los resultados de las etapas anteriores a la ejecución: Especificaciones, Diseño, Montaje, Pruebas, Integración y Entrega. Todas aquellas atribuciones inherentes al cargo que se deriven de la ejecución del Proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de cómputo y red móvil Celular inteligente 	<ul style="list-style-type: none"> Profesional en Ingeniería o Administración de Empresas con especialización en Desarrollo y Gerencial Integral de Proyectos

Fuente: Los autores

3.4.4.2.4 Actividades organizacionales para la operación de la Comercializadora Internacional

Para la estructuración del proceso organizacional para la operación de la empresa, se recomienda, a partir de las actividades identificadas, relacionar cada actividad o grupo de actividades con un área funcional dentro de la compañía, bien sea gerencial, comercial, logístico o financiero y administrativo, dependiendo de su naturaleza. Existen algunas actividades que, dependiendo del tipo de negocio, pueden ser ejecutadas directamente por la compañía o por un tercero si éstas no están dentro de la función principal.

3.4.4.2.5 Estructura organizacional para la operación de la Comercializadora Internacional

En primer lugar, se recomienda el uso de la estructura funcional ya que permite una toma de decisiones rápida, promueve la especialización en el trabajo facilitando el uso eficiente del equipo gerencial y técnico, así como los procesos de control³³. A partir de la Estructura Funcional seleccionada junto con las actividades identificadas para la operación de la empresa, se recomienda tomar una estructura conformada por la Gerencia y tres direcciones: la Comercial, la Logística y, la Financiera y Administrativa.

³³ ESCOBAR, Fernando. Notas de clase Estudios Administrativos 2012. Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

3.4.4.2.6 Requerimientos de personal y perfiles de cargo para la operación de la Comercializadora Internacional

En la tabla 75 se dan a conocer los requerimientos de personal necesario para la operación de la Comercializadora Internacional, especificando claramente sus respectivas funciones y qué herramientas se necesitarán para el cumplimiento de sus asignaciones.

Tabla 75. Requerimientos de personal y perfiles de cargo para la operación de la Comercializadora Internacional

Nombre del Cargo	Funciones	Herramientas Especiales	Requisitos
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Planear la estrategia corporativa y someterla a consideración de la Junta Directiva • Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la compañía con una orientación al logro y mejoramiento de los procesos y resultados • Liderar y evaluar los equipos de trabajo enfocándose en el cumplimiento de los planes estratégicos y operativos de desarrollo • Deberá controlar la ejecución del presupuesto anual, medir los resultados de la Comercializadora con indicadores de gestión financieros, comerciales y operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Celular inteligente • Teléfono fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería o Administración de Empresas con más de 10 años de experiencia en el cargo • Nivel alto de inglés
Asistente de Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte a las actividades del Gerente General • Planificar y controlar la agenda del Gerente General • Mantener actualizado el archivo de actas de Junta Directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Teléfono fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación técnica o preferiblemente universitaria. • Experiencia en el cargo mínima de 5 años • Nivel alto de inglés
Director Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear y generar oportunidades de nuevos negocios de compra y venta de confecciones a largo plazo • Analizar las oportunidades de mercado y presentar propuestas de desarrollo comercial e informes de resultados a la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Celular inteligente • Teléfono fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería o Administración de Empresas con mínimo 8 años de experiencia en cargos de dirección comercial • Nivel alto de inglés
Profesional de Mercadeo y Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar planes de mercadeo para la venta de confecciones • Estructurar planes de abastecimiento de confecciones • Desarrollar planes de atención y servicio al cliente • Implementar y controlar la ejecución de los planes de mercadeo, abastecimiento y de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Teléfono fijo • Software especializado en análisis de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Administración de Empresas con mínimo 5 años de experiencia en cargos comerciales o de mercadeo • Nivel alto de inglés

Tabla 75. Requerimientos de personal y perfiles de cargo para la operación de la Comercializadora Internacional (continuación)

Nombre del Cargo	Funciones	Herramientas Especiales	Requisitos
Profesional de Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades relacionadas con la compra de confecciones en el mercado local • Identificar oportunidades de compra de confecciones en el mercado local 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil. • Celular inteligente • Teléfono fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Administración de Empresas o ingeniería con mínimo 5 años de experiencia en cargos comerciales
Profesional de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades relacionadas con la venta de confecciones • Identificar oportunidades de venta de confecciones en los mercados internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Celular inteligente • Teléfono fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería con mínimo 5 años de experiencia en cargos comerciales • Nivel alto de inglés
Director de Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y dirigir las actividades operativas y de logística relacionadas con el abastecimiento y la venta internacional de confecciones • Elaborar cronograma de compras y ventas • Administrar los contratos de compra y venta de confecciones • Garantizar las entregas de productos a los clientes internacionales asegurando los estándares de calidad, dentro de los plazos establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Celular inteligente • Teléfono fijo • Literatura en normas de comercio exterior, estatutos arancelarios y aduaneros 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Ingeniería, Administración de Empresas o Comercio Exterior con mínimo 8 años de experiencia en cargos de dirección logística • Nivel alto de inglés
Profesional de operaciones de Compra y Venta	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las operaciones relacionadas con la logística de compra de confecciones en el mercado local • Elaborar y hacer seguimiento a contratos de compra • Ejecutar las operaciones relacionadas con la logística de venta de confecciones en el mercado internacional • Elaborar y hacer seguimiento a contratos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Teléfono fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Administración de Empresas o Comercio Exterior con mínimo 5 años de experiencia en cargos de logística • Nivel alto de inglés
Profesional en Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar comprobantes de exportación, declaraciones de aduanas, documentos de transporte, facturas comerciales, certificados al proveedor, pólizas, certificados y demás documentación requerida por la aduana 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Teléfono fijo • Literatura en normas de comercio exterior, estatutos arancelarios y aduaneros 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Administración de Empresas o Comercio Exterior con mínimo 5 años de experiencia en cargos de logística. • Nivel alto de inglés
Director Administrativo y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Será responsable de la planeación y coordinación de procesos financieros, administrativos y legales en cuanto a manejo de presupuestos, contabilidad, procesos de nómina, pago a proveedores, transacciones financieras, tesorería y estructura administrativa del negocio • Generar planes de cumplimiento del ciclo de personal en la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Celular inteligente • Teléfono fijo • Software de gestión contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en economía, contaduría pública o administración de empresas, con experiencia mínima de 8 años en cargos financieros, administrativos, auditoría o afines • Nivel alto de inglés

Tabla 75. Requerimientos de personal y perfiles de cargo para la operación de la Comercializadora Internacional (continuación)

Nombre del Cargo	Funciones	Herramientas Especiales	Requisitos
Profesional Administrativo y Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar las actividades relacionadas con la elaboración de soportes contables, operaciones de tesorería, elaboración de declaraciones tributarias y gestión de exenciones relacionadas con el régimen especial de la Comercializadora Internacional • Adicionalmente deberá apoyar las tareas de construcción de estados financieros, presupuestos y reportes financieros para la gerencia • Apoyar las actividades relacionadas con la elaboración de planes de crecimiento organizacional • Desarrollar contratos de outsourcing con compañías de reclutamiento y manejo de personal cuando se requiera • Ejecutar las actividades de desarrollo y compensación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Teléfono fijo • Software de gestión contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en economía, contaduría pública o administración de empresas, con experiencia mínima de 5 años en cargos financieros y administrativos.
Profesional Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría en términos de legislación comercial y tributaria nacional e internacional que soporten la correcta ejecución de las actividades de la Comercializadora Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cómputo y red móvil • Teléfono fijo • Literatura en normas de comercio exterior, y demás códigos regulatorios que se requieran 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en derecho con experiencia mínima de 5 años en cargos de asesoría legal en comercio exterior • Nivel alto de inglés

Fuente: Los autores

3.4.4.3 Infraestructura administrativa

Analizadas las necesidades de personal, ahora se definen los requerimientos de obras físicas, mobiliario, equipos y demás suministros tanto para el montaje como la operación de la empresa. Las recomendaciones de infraestructura física se presentan a continuación:

3.4.4.3.1 Requerimientos para el montaje de la Comercializadora Internacional

Para soportar el montaje de la empresa se requiere de labores de adecuación de la oficina en donde se llevarán a cabo las actividades correspondientes, tal como se relaciona en la tabla 76. Se asume que cada integrante del equipo trabajará con sus propios recursos tecnológicos y de mobiliario por lo cual no será necesaria la inversión en los mismos.

Tabla 76. Requerimientos de infraestructura administrativa para la ejecución del proyecto

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Adecuación Oficina			2.280.000
1,1	Redes y electricidad	1	1.200.000	1.200.000
1,2	Módulos	3	360.000	1.080.000
	TOTAL			2.280.000

Fuente: Los autores

3.4.4.3.2 Requerimientos para la operación de la Comercializadora Internacional

De acuerdo con el personal requerido para la operación de la empresa, en la tabla 77 se presenta el detalle de las necesidades de obras físicas, mobiliario, equipo y suministros. Es importante destacar que para ello se requerirá del arrendamiento de una oficina de 60 metros cuadrados aproximadamente.

Tabla 77. Requerimientos de infraestructura administrativa para la operación de la C.I.

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Adecuación oficina			13.223.000
1,1	Redes y electricidad	1	5.600.000	5.600.000
1,2	Módulos	9	847.059	7.623.529
2	Mobiliario			18.529.412
2,1	Escritorios	9	840.000	7.560.000
2,2	Sillas	9	360.000	3.240.000
2,3	Estantes y archivadores	9	858.824	7.729.412
3	Computadores	9	1.500.000	13.500.000
4	Impresoras	2	600.000	1.200.000
4	Artículos ergonómicos			3.150.000
4,1	Apoya manos	9	95.000	855.000
4,2	Apoya pies	9	120.000	1.080.000
4,3	Soporte Monitor	9	135.000	1.215.000
5	Teléfonos	9	150.000	1.350.000
6	Publicaciones	3	200.000	600.000
	TOTAL			51.552.941

Fuente: Los autores

3.4.4.4 Otros análisis aplicables

De acuerdo con los hallazgos y conclusiones presentados sobre las características y requisitos para el montaje de la compañía, el tipo de sociedad a conformar y las condiciones de acceso al régimen especial de la Comercializadora Internacional, a continuación se presentan las recomendaciones respectivas.

3.4.4.4.1 Tipo de sociedad a constituir

Se recomienda que el tipo de sociedad comercial a conformar para dar paso a la obtención del régimen especial que ampara a la Comercializadora Internacional, sea una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S).

3.4.4.4.2 Conformación de la Comercializadora Internacional

Para la constitución y acceso al régimen especial de la Comercializadora Internacional, se recomienda seguir cada uno de los pasos descritos en los hallazgos y anexos del estudio.

3.4.4.5 Costos y beneficios Estudio Administrativo

Luego de identificar y analizar los requerimientos de personal, de obras físicas, mobiliario, equipo y suministros, a continuación se presenta una recomendación para la estructuración de un balance de costos administrativos, tanto para el montaje como para la operación de la Comercializadora Internacional

3.4.4.5.1 Costos y beneficios asociados al montaje de la Comercializadora Internacional

A continuación se dan a conocer los beneficios y costos identificados para el montaje de la empresa

- **Costos de nómina**

Considerando los requerimientos de personal identificados, los costos de nómina se relacionan con los asociados a cada uno de los cargos, siendo éstos:

- ✓ Gerente del Proyecto
- ✓ Gerente de Idea y Perfil
- ✓ Gerente de Pre-factibilidad
- ✓ Gerente de Factibilidad (La necesidad de realizar el Estudio de Factibilidad se evaluará en otro momento, por lo cual no se estiman costos asociados a esta etapa)
- ✓ Gerente de Ejecución

- **Costos administrativos**

- ✓ Agua y energía
- ✓ Telefonía fija, móvil e internet
- ✓ Útiles y Papelería

- ✓ Constitución de la empresa
- ✓ Arrendamiento de oficina

- **Servicios**

- ✓ Aseo y cafetería
- ✓ Asesorías y consultorías

- **Inversiones**

- ✓ Adecuación de oficina

3.4.4.5.2 Costos y beneficios de la operación de la Comercializadora Internacional

A continuación se presentan los beneficios y costos identificados para la operación de la empresa

- **Costos de nómina**

Considerando los requerimientos de personal, a continuación se identifican los costos asociados a cada uno de los cargos. Se define una nómina basada en salarios integrales para los cargos administrativos y una nómina convencional para cargos operacionales.

- ✓ **Cargos Administrativos (Salario integral)**

- Gerente General
- Director Comercial
- Director de Logística
- Director Administrativo y Financiero

- ✓ **Cargos Operacionales (Salario convencional)**

- Asistente de Gerencia
- Profesional de Mercadeo y Servicio al Cliente
- Profesional de Compras
- Profesional de Ventas
- Profesional de Operaciones Logísticas de Compra y Venta
- Profesional en Comercio Exterior
- Profesional Administrativo y Financiero
- Profesional Legal

- **Costos administrativos**

- ✓ Agua y energía
- ✓ Telefonía fija, móvil e Internet
- ✓ Útiles y Papelería
- ✓ Arrendamiento

- **Servicios**

- ✓ Aseo y cafetería
- ✓ Asesorías y consultorías

- **Inversiones**

- ✓ Adecuación de oficina, mobiliario y artículos ergonómicos
- ✓ Computadores, impresoras y teléfonos
- ✓ Publicaciones

- **Beneficios administrativos**

- Recuperación del IVA por exportaciones.

3.5 ESTUDIOS DE COSTOS Y BENEFICIOS, PRESUPUESTOS, INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

Los Estudios de Costos y Presupuestos, Financieros y de Financiación consisten en la identificación, análisis y cuantificación de los ingresos y egresos asociados a la ejecución del proyecto y a la operación del producto del proyecto, así como a la identificación de requerimientos de endeudamientos y sus posibles fuentes.

Los principales resultados del presente estudio serán los dos estados financieros básicos para el proyecto y la empresa: Estado de Resultados y Balance General.

3.5.1 HALLAZGOS

Con base en los estudios previamente realizados, se identifican y cuantifican los costos (inversiones, costos, gastos) y beneficios (ingresos operacionales y no operacionales) asociados a la ejecución del proyecto y a la operación del producto del proyecto.

3.5.1.1 Identificación de costos y beneficios

Se dan a conocer, en la tabla 78, los costos y beneficios consolidados por cada estudio. Dentro del Estudio de Mercados se identificaron los ingresos operacionales, gastos por comercialización y publicidad.

Para los Estudios Técnicos se identificaron los costos por transporte, gastos de bodegaje y papelería obligatoria para el proceso de exportación.

En el caso de los Estudios Administrativos se identificaron los costos asociados a la constitución de la empresa, requerimientos de muebles y enseres, gastos de personal, otros gastos asociados a la oficina e ingresos por beneficios tributarios.

Tabla 78. Identificación y clasificación de conceptos asociados al proyecto

ESTUDIO	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN				
		COSTOS			BENEFICIOS	
		INVERSIÓN	COSTO	GASTO	INGRESO OPERACIONAL	INGRESO NO OPERACIONAL
MERCADOS	Venta de los siguientes productos con destino hacia Estados Unidos y Canadá.					X
	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares correspondientes a la partida arancelaria 6102.					X
	Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas pertenecientes a la partida arancelaria 6106.					X
	Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones), camisones, pijamas para mujer o niñas pertenecientes a la partida arancelaria 6108.					X
	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés pertenecientes a la partida arancelaria 6111.					X
	Desarrollo de la imagen corporativa de la compañía.	X				
	Adquisición de <i>Hosting</i> y dominio.		X			
	Diseño del sitio Web.	X				
	Mantenimiento del sitio Web.				X	
	Participación en eventos de moda a nivel nacional e internacional.				X	
Descuentos comerciales condicionados.				X		
TÉCNICOS	Prestación del servicio de transporte nacional e internacional.					X
	Transporte internacional de la mercancía.		X			
	Arrendamiento bodega.		X	X		
	Formularios DIAN.			X		

Tabla 78. Identificación y clasificación de conceptos asociados al proyecto (continuación)

ESTUDIO	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN				
		COSTOS			BENEFICIOS	
		INVERSIÓN	COSTO	GASTO	INGRESO OPERACIONAL	INGRESO NO OPERACIONAL
ADMINISTRATIVOS	Constitución legal de la compañía.			X		
	Adecuación instalaciones administrativas.			X		
	Adquisición de mobiliario: escritorios, sillas, estantes, archivadores, artículos ergonómicos, entre otros.			X		
	Adquisición equipo de cómputo y comunicación.			X		
	Nómina fase de ejecución del proyecto.			X		
	Arrendamiento oficina administrativa.			X		
	Nómina fase de operación del producto del proyecto.			X		
	Honorarios por consultorías especializadas.			X		
	Servicios tales como agua, energía, telefonía e Internet.			X		
	Servicios de aseo y cafetería.			X		
	Publicaciones.			X		
	Recuperación del IVA.					X

Fuente: Los autores

3.5.1.2 Cuantificación de costos y beneficios

3.5.1.2.1 Supuestos macroeconómicos

Se han tomado diversas bases para la proyección de los *Input* macroeconómicos que hacen dinámico el modelo, todos considerados fuentes confiables, independientes y con frecuente actividad en el mercado que valida su vigencia, tales como departamentos de investigaciones económicas e instituciones privadas. Para las proyecciones se ha utilizado un promedio simple de las diversas proyecciones, evitando de esta manera darle mayor o menor peso a una respecto de las otras. Las variables macroeconómicas proyectadas se encuentran en la tabla 79:

Tabla 79. Supuestos macroeconómicos

	0p	1p	2p	3p	4p	5p
Inflación Esperada COL (Variación IPC)	3,16%	3,32%	3,25%	3,10%	3,10%	3,10%
PIB Variación Anual	4,63%	4,86%	5,25%	5,15%	5,00%	5,15%
DTF (EA) Promedio Anual	5,09%	4,82%	5,35%	5,04%	4,93%	4,95%
Proyección <i>Libor</i> ³⁴ 180	0,80%	1,00%	1,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Inflación Esperada US	2,40%	2,20%	2,40%	2,40%	2,40%	2,50%

Fuente: Los autores

3.5.1.2.2 Supuestos del Proyecto

- **Estudio de mercados**

- ✓ Las ventas del proyecto aumentan paulatinamente su participación en el mercado, iniciando en 1% y terminando en 1,1%.
- ✓ El precio de los productos aumentará al mismo ritmo de la inflación.
- ✓ Los gastos de publicidad corresponden a desarrollo virtual y participación en eventos promocionales del sector (nacional e internacional).
- ✓ Se espera que aproximadamente al 45% de las ventas de la Comercializadora se les aplique la política de descuento por pronto pago.

- **Estudio Técnico**

- ✓ Medellín será la ciudad de origen del transporte de mercancía con destino a los puertos nacionales.
- ✓ La prestación del servicio de transporte tendrá un beneficio del 5%.
- ✓ El tamaño de la bodega es de 500 metros cuadrados la cual estará ubicada en la ciudad de Medellín.
- ✓ El costo de arrendamiento de la bodega es de \$12.500 por metro cuadrado.

³⁴ *Libor*: London Investment Bank Offered Rate

- ✓ El costo de formularios por exportación es de \$16.000, estos aumentarán conforme a la inflación.
- ✓ El costo del transporte internacional aumenta conforme a la inflación.
- ✓ El costo de transporte nacional aumenta conforme al promedio del IPT³⁵ de los años 2006 a 2011 (Tabla 80).

Tabla 80. Cálculo para determinar el incremento del transporte de carga en Colombia

Año	Aumento IPT Anual
2006	8,72%
2007	7,06%
2008	7,89%
2009	3,77%
2010	6,66%
2011	8,70%
Promedio	7,13%

Fuente: DANE – Elaboración propia

- **Estudio administrativo**

- ✓ El nivel salarial, conforme al promedio del mercado colombiano por cargo, incluye factor prestacional del 52% (Tabla 81).

Tabla 81. Salarios nómina administrativa y de ventas

Cargo	Salario
Gerente General	13.624.408
Director Comercial	11.288.795
Director Logística	10.899.526
Director Administrativo y Financiero	5.299.526
Asistente de Gerencia	3.034.224
Profesional de Mercadeo y Servicio al Cliente	7.079.856
Profesional de Compras	5.815.596
Profesional de Ventas	6.321.300
Profesional de Operaciones de Compra y Venta	5.309.892
Profesional en Comercio Exterior	6.321.300
Profesional Administrativo y Financiero	6.321.300
Profesional Legal	5.562.744

Fuente: Observatorio laboral para la educación – Elaboración propia

- ✓ Los gastos de nómina aumentan conforme a la inflación.
- ✓ La oficina administrativa es de 60 metros cuadrados. El valor de arrendamiento mensual es de \$4.000.000. Los gastos de servicios públicos son valores promedios reales de referencia en la ciudad de Medellín (Tabla 82).

³⁵ IPT: Índice de Precios al Transporte

Tabla 82. Gastos unitarios por servicios administrativos

Servicio	Valor
Agua	760.000
Energía	1.200.000
Telefonía Fija e internet	840.000
Telefonía Celular	80.000

Fuente: Los autores

- **Estudio de costos y beneficios, presupuestos, inversión y financiamiento**

- ✓ El horizonte de tiempo de proyección es de cinco años, momento en el cual se espera la estabilización en las operaciones de la compañía.
- ✓ El Impuesto al Valor Agregado es del 16%.
- ✓ La política de cartera establece un plazo máximo de recuperación de la misma en 40 días.
- ✓ La Rotación de Inventario es de 90 días, irá disminuyendo hasta llegar a 78 días en el año 5.
- ✓ 45 días es el de pago a proveedores para los dos primeros años, posteriormente aumentará a 50 días.
- ✓ Impuesto de renta basado en el 33% o según el resultado de renta presuntiva.
- ✓ La moneda utilizada es pesos colombianos (COP).
- ✓ Meses del año: doce (12).

3.5.1.2.3 Estimación de costos y beneficios

En las tablas 83 a 85, se presenta la estimación de costos y beneficios consolidada por cada uno de los estudios desarrollados previamente, las cifras se encuentran expresadas en miles de pesos:

Tabla 83. Costos y beneficios del Estudio de Mercados

ITEM	DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		VALOR TOTAL					
1	INGRESOS OPERACIONALES	-	471.279	576.670	713.735	866.403	1.035.207
1.1	Estados Unidos	-	466.282	570.100	704.079	853.262	1.018.237
1.1.1	6102	-	76.758	93.695	115.570	139.922	166.844
1.1.2	6106	-	64.659	79.142	97.823	118.627	141.638
1.1.3	6108	-	192.868	235.849	291.311	353.070	421.367
1.1.4	6111	-	131.997	161.414	199.374	241.643	288.388
1.2	Canadá	-	4.998	6.570	9.656	13.141	16.970
1.2.1	6102	-	1.016	1.335	1.962	2.670	3.447
1.2.2	6106	-	876	1.151	1.693	2.304	2.975
1.2.3	6108	-	1.929	2.536	3.727	5.072	6.549
1.2.4	6111	-	1.177	1.548	2.275	3.096	3.998
2	GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	10.488	71.291	99.598	103.029	106.747	111.122
2.1	GASTOS DE PUBLICIDAD	10.488	57.352	84.823	87.367	89.988	92.688
2.2.1	Internet	10.488	8.352	8.603	8.861	9.126	9.400
2.2.2	Eventos del sector nacional	-	24.000	24.720	25.462	26.225	27.012
2.2.3	Eventos del sector internacional	-	25.000	51.500	53.045	54.636	56.275
3	GASTOS FINANCIEROS	-	13.939	14.775	15.662	16.758	18.434
3.1	Descuento pronto pago (máx. 30 días)	-	13.939	14.775	15.662	16.758	18.434
TOTAL		(10.488)	399.988	477.072	610.706	759.656	924.085

Fuente: Los autores

Tabla 84. Costos y beneficios del Estudio Técnico

ITEM	DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		VALOR TOTAL					
1	INGRESO OPERACIONAL	-	1.890.704	2.357.430	2.975.981	3.688.187	4.500.149
1.1	Transporte Nacional hacia puertos	-	957.510	1.214.964	1.560.328	1.968.195	2.443.669
1.2	Transporte Internacional hacia Estados Unidos	-	918.380	1.122.992	1.387.030	1.681.039	2.006.175
1.3	Transporte Internacional hacia Canadá	-	14.814	19.474	28.624	38.953	50.305
2	GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	13.800	1.800.670	2.245.171	2.834.268	3.512.559	4.285.856
2.1	Transporte Nacional hacia puertos	-	911.914	1.157.108	1.486.026	1.874.471	2.327.303
2.2	Transporte Internacional hacia Estados Unidos	-	874.647	1.069.516	1.320.981	1.600.989	1.910.642
2.3	Transporte Internacional hacia Canadá	-	14.109	18.547	27.261	37.098	47.910
3	GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	-	146.200	153.434	140.567	166.903	185.709
2.4	Bodega	-	75.000	77.490	80.008	82.489	85.046
2.3	Oficina y Administración	13.800	55.200	57.816	60.558	63.434	66.448
2.4	Formularios	-	16.000	18.128	-	20.980	34.215
TOTAL		(13.800)	(56.166)	(41.175)	1.146	8.725	28.584

Fuente: Los autores

Tabla 85. Costos y beneficios del Estudio Administrativo

ITEM	DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		VALOR TOTAL					
1	INGRESOS NO OPERACIONALES	-	145.906	185.137	237.764	299.915	372.369
1.1	Recuperación de Iva	-	145.906	185.137	237.764	299.915	372.369
2	GASTOS OPERACIONALES	61.353	718.065	876.274	996.036	1.093.646	1.210.467
2.1	Gastos de Personal	-	608.325	761.293	874.264	973.434	1.088.014
2.2	Gastos Servicios	-	43.200	45.485	46.849	48.255	49.702
2.3	Gastos diversos	-	11.340	11.680	12.031	3.934	4.052
2.4	Gastos diferidos	47.553	-	-	2.334	4.589	2.251
2.5	Gastos diversos	13.800	55.200	57.816	60.558	63.434	66.448
TOTAL		(61.353)	(572.159)	(691.136)	(758.272)	(793.731)	(838.098)

Fuente: Los autores

3.5.2 ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Dado que se pueden obtener fondos por medio de varios instrumentos financieros, se presenta, en las tablas 86 y 87, el análisis de alternativas de financiación para la compañía:

Tabla 86. Alternativas de financiación en pero colombiano (COP)

ENTIDAD FINANCIERA	BANCOLDEX	BANCOLOMBIA	BANCO AV VILLAS
Monto mínimo - máximo	No tiene límite	A partir de tres millones	No tiene limite
Tasa de Interés	DTF + 3,70% DTF + 4,00% DTF + 4,20% DTF + 4,40%	DTF + 9,89% DTF + 9,95% DTF + 10,12%	DTF + 5,45% DTF + 7,15%
Plazo	Hasta 2 años. Desde 2 hasta 3 años. Desde 3 hasta 4 años. Desde 4 hasta 5 años	Desde 1 hasta 3 años Desde 3 hasta 5 años Más de 5 años	Hasta 1 año Desde 2 hasta 5 años.

Fuente: Bancoldex, Bancolombia y Banco AV Villas – Elaboración propia

Tabla 87. Alternativas de financiación en dólares americanos (USD)

ENTIDAD FINANCIERA	BANCOLDEX	BANCOLOMBIA	BANCO AV VILLAS
Monto mínimo - máximo	No tiene limite	No tiene límite	No tiene límite
Tasa de Interés	Desde <i>Libor</i> + 1,2 hasta <i>Libor</i> + 3,5	<i>Libor</i> + 1,6	<i>Libor</i> + 1,8
Plazo	Máximo 5 años.	Máximo 5 años.	Máximo 5 años.

Fuente: Bancoldex, Bancolombia y Banco AV Villas – Elaboración propia

De acuerdo con las condiciones crediticias de cada entidad, se escogió la alternativa de menor costo (tasa de interés), dado que ninguna presenta limitaciones en el monto de capital prestado.

La entidad seleccionada es Bancoldex, ya que esta entidad tiene como objetivo principal estimular las compañías relacionadas con el Comercio Exterior; presenta condiciones más atractivas para la compañía en comparación con los otros bancos. El plazo seleccionado es a cinco años con la tasa de interés del DTF + 4,40% en pesos colombianos.

Adicionalmente, dada la naturaleza del negocio, se contempla la posibilidad de tener exposición a endeudamiento en moneda extranjera, por tanto, la alternativa seleccionada es también Bancoldex con la tasa de interés de *Libor* + 3,50%, sin límite en el monto de capital administrado a un año. Especialmente para recursos de capital de trabajo.

3.5.3 CONCLUSIONES

La estimación de costos y beneficios de cada uno de los estudios desarrollados en la etapa de Formulación, se reflejan en los siguientes Estados Financieros:

3.5.3.1 Estado de Resultados

Tabla 88. Estado de Resultados a cinco años

	1p	2p	3p	4p	5p
Ingresos Operacionales	2.722,1	3.383,1	4.256,6	5.257,1	6.392,5
Costo de Ventas	353,5	432,5	535,3	649,8	776,4
Utilidad Bruta	2.368,7	2.950,6	3.721,3	4.607,3	5.616,1
Gastos de Administración	373,2	521,3	538,3	620,0	725,0
Gastos de Ventas	2.353,3	2.854,9	3.571,8	4.293,3	5.112,9
Depreciaciones	7,7	7,7	2,8	4,1	4,1
Amortizaciones	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Provisiones	3,5	4,3	5,4	6,6	8,0
Utilidad Operacional	(376,0)	(444,6)	(404,0)	(323,7)	(240,9)
EBITDA	(361,3)	(429,9)	(394,2)	(312,7)	(229,8)
Ingresos No Operacionales	145,9	194,1	261,7	327,9	401,1
Gastos No Operacionales	40,0	45,8	170,8	144,2	117,1
Utilidad Antes de Impuestos	(270,1)	(296,3)	(313,1)	(140,0)	43,1
Impuestos	0,3	2,3	2,3	2,3	14,2
Utilidad Neta	(270,4)	(298,6)	(315,4)	(142,3)	28,9

Fuente: Los autores

3.5.3.2 Balance General

Tabla 89. Balance General a cinco años

	1p	2p	3p	4p	5p
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Caja operativa	-	-	-	-	-
Inversiones / Excedentes Caja	223,7	598,8	699,4	717,9	761,9
Deudores	350,9	432,1	539,4	661,4	798,9
Inventarios	353,5	104,5	124,9	146,2	168,2
Gastos Pagados por anticipado	27,2	33,8	42,6	52,6	63,9
Activos Corrientes	955,3	1.169,3	1.406,3	1.578,1	1.793,0
ACTIVOS LARGO PLAZO					
PP&E	38,3	38,3	40,4	44,8	47,1
Depreciación Acumulada	15,4	23,0	25,8	29,9	34,0
PP&E Neto	23,0	15,3	14,6	14,9	13,1
Diferidos	13,2	13,2	13,2	13,2	13,2
Amortización Acumulada	14,0	21,0	28,0	35,0	42,0
Valorizaciones	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Activos Largo Plazo	23,2	9,5	1,8	(4,9)	(13,7)
Activos	978,4	1.178,8	1.408,1	1.573,2	1.779,3

Fuente: Los autores

Tabla 89. Balance General a cinco años (continuación)

	1p	2p	3p	4p	5p
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
Obligaciones Financieras CP	40,0	50,0	161,1	145,8	160,8
Proveedores	44,2	54,1	74,3	90,3	107,8
Cuentas por Pagar	10,6	13,0	16,1	19,5	23,3
Impuestos, gravámenes y tasas	448,7	559,5	703,4	868,2	1.067,1
Obligaciones Laborales	6,1	7,6	8,7	9,7	10,9
Pasivos Estimados	12,2	15,2	17,5	19,5	21,8
Otros Pasivos	27,2	33,8	42,6	52,6	63,9
Pasivos Corrientes	588,9	733,3	1.023,7	1.205,5	1.455,6
PASIVOS LARGO PLAZO					
Obligaciones Financieras MP	151,5	208,6	146,9	130,7	57,8
Pasivos Largo Plazo	151,5	208,6	146,9	130,7	57,8
Pasivos	740,4	941,8	1.170,6	1.336,2	1.513,4
PATRIMONIO					
Capital	582,5	879,1	1.195,0	1.336,9	1.336,9
Reservas	291,2	291,2	291,2	291,2	291,2
Resultados de Ejercicios Anteriores	(366,3)	(636,7)	(935,4)	(1.250,8)	(1.393,1)
Utilidad del Ejercicio	(270,4)	(298,6)	(315,4)	(142,3)	28,9
Valorizaciones	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Patrimonio	238,0	237,0	237,5	237,0	265,9

De acuerdo con los Estados Financieros presentados anteriormente se puede concluir que:

- El proyecto genera utilidades solamente hasta el quinto año de operación.
- Las cuentas de capital de trabajo (deudores, inventarios, proveedores) aumentan conforme al comportamiento de las ventas y los niveles de rotación constantes.
- Dado que el patrimonio se deteriora por las pérdidas generadas en cada año, la compañía requiere capitalizaciones anuales para mantener el patrimonio mínimo requerido para mantener el régimen de Comercializadoras Internacionales.
- Los requerimientos de capitalización se soportan en un 60% con endeudamiento financiero.
- Las tasas de endeudamiento del exterior se encuentran más bajas que las tasas locales.

3.5.4 RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en el Estado de Resultados y Balance General, se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones con el objetivo de maximizar el beneficio para el proyecto y sus accionistas:

- Tomar financiación con Bancoldex, dado sus bajas tasas de interés.
- Utilizar endeudamiento en corto plazo en dólares americanos, con vencimiento no mayor a 30 días, bajo la figura de cartas de crédito con el objetivo de mitigar el riesgo de incumplimiento por la contraparte.
- Utilizar endeudamiento a largo plazo en pesos colombianos, para los rubros de inversión de propiedad, planta y equipo, así como para adecuaciones iniciales.
- Las inversiones en adecuaciones pueden tener un manejo de gastos diferidos.

3.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación es “la etapa en la cual las partes interesadas identificadas a ese momento están de acuerdo en que la alternativa seleccionada para el proyecto es buena para la organización y para su entorno”³⁶. En este caso, la Evaluación del Proyecto está limitada al aspecto financiero, por lo cual se determinará si las alternativas seleccionadas son viables para el Proyecto y para el Inversionista.

3.6.1 HALLAZGOS

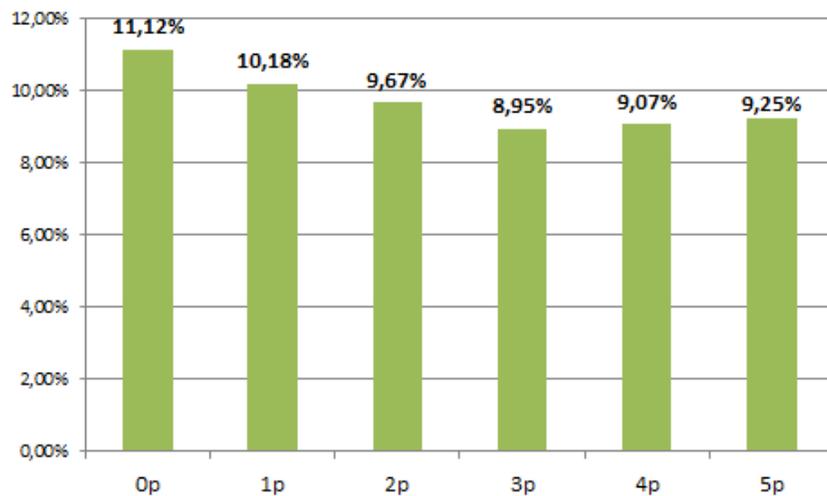
La determinación de la viabilidad financiera de un proyecto de inversión requiere de la proyección del flujo de fondos durante su vida útil y la construcción de un conjunto de indicadores para medir la bondad financiera del mismo.

3.6.1.1 Supuestos de evaluación

A continuación se presentan los principales supuestos para la Evaluación Financiera:

- Se deben tener en cuenta los supuestos expresados en el Estudio de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento.
- Datos expresados en pesos corrientes.
- La tasa de descuento (WACC) es dinámica de acuerdo con las condiciones del proyecto en cada período, el cálculo detallado se muestra en la sección de soportes a los análisis realizados, los resultados de dicho cálculo se encuentran en la figura 54.

Figura 54. WACC Nominal en Pesos



Fuente: Los autores

³⁶ SALAZAR FERRO, Daniel. Notas de clase IAEP 2012. Unidad de Proyectos – Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos. Escuela Colombiana de Ingeniería.

- La Evaluación del Proyecto tendrá en cuenta el comportamiento del mismo, sin incluir los efectos de financiación e impuestos.

3.6.1.2 Parámetros de evaluación

- **Valor Presente Neto (VPN):** Se basa en las técnicas del flujo de efectivo descontado. Se realiza en los siguientes pasos:
 - ✓ Se determina el valor presente de los flujos de efectivo, incluye los ingresos y los egresos, los cuales se descuentan al costo de capital del proyecto (WACC).
 - ✓ Se deben sumar los flujos, el total se considera el valor presente neto del proyecto.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Es la tasa de interés que hace igual a cero el valor presente neto de un proyecto. Es decir, es la rentabilidad de los fondos que realmente se encuentran invertidos en el proyecto.

3.6.1.3 Criterios de evaluación

Según los métodos de evaluación escogidos, los criterios de aceptación son los establecidos en la tabla 90:

Tabla 90. Criterios de aceptación del proyecto

Método	Criterio de Aceptación	Criterio de Rechazo	Observaciones
VPN	$VPN \geq 0$	$VPN < 0$	Si el VPN es mayor a cero, significa que el proyecto genera un beneficio; lo contrario ocurre con proyectos con un valor presente negativo.
TIR	$TIR \geq WACC$	$TIR < WACC$	Si la TIR supera el costo de los fondos con que se financia el proyecto, quiere decir que el proyecto genera riqueza.

Fuente: Los autores

3.6.1.4 Flujo de Fondos del Proyecto

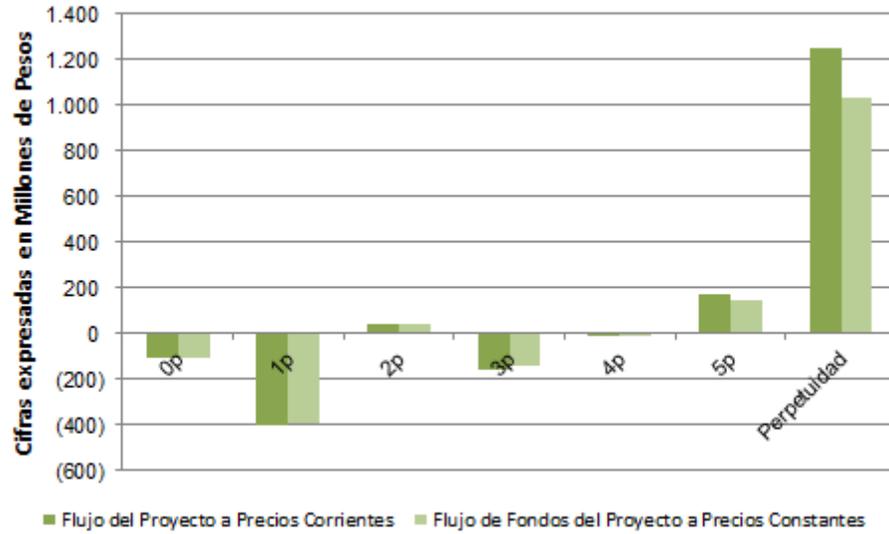
El Flujo de Fondos del proyecto expresa los flujos del proyecto en sí, eliminando los rubros que no son en efectivo y excluyendo los gastos por intereses, en la tabla 91 se muestra el flujo de fondos a precios corrientes y constantes:

Tabla 91. Flujo de Fondos del Proyecto

	0p	1p	2p	3p	4p	5p	Perpetuidad
Flujo de Fondos a precios corrientes	(109)	(405)	43	(159)	(6)	170	1.247
Flujo de Fondos a precios constantes	(109)	(392)	40	(144)	(6)	146	1.030

Fuente: Los autores

Figura 55. Flujo de Fondos del Proyecto



Fuente: Los autores

3.6.1.5 Flujo de Fondos del Accionista

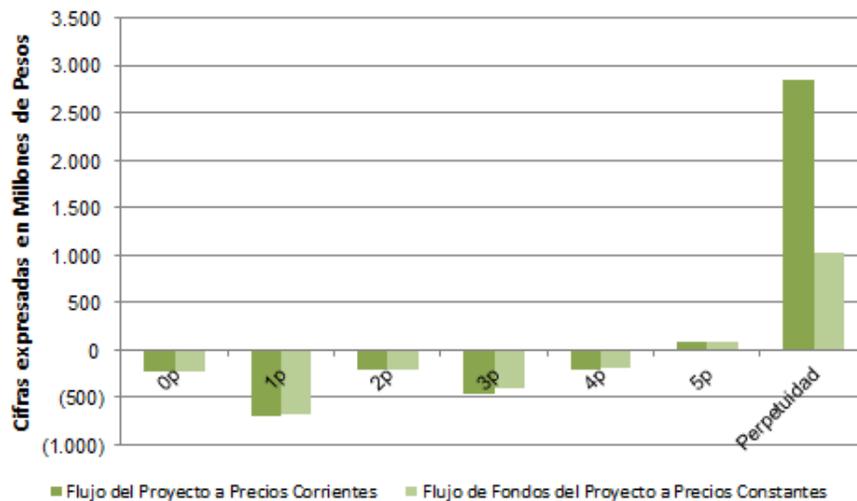
En la tabla 92 y figura 55 se presenta el Flujo de Fondos del accionista a precios corrientes y constantes:

Tabla 92. Flujo de Fondos del Accionista

	0p	1p	2p	3p	4p	5p	Perpetuidad
Flujo de Fondos a precios corrientes	(218)	(705)	(214)	(453)	(206)	93	1.247
Flujo de Fondos a precios constantes	(218)	(682)	(200)	(412)	(182)	80	1.030

Fuente: Los autores

Figura 56. Flujo de Fondos del Accionista



Fuente: Los autores

3.6.1.6 Variables Críticas

A continuación se relacionan las variables que se consideran críticas para el desarrollo del Proyecto:

- **Ventas:** es una de las variables más críticas para el proyecto, los ingresos dependen de su volumen.
- **WACC:** la tasa de descuento del proyecto ocasiona un fuerte impacto en los resultados del Flujo de Fondos traídos al día de hoy. Este a su vez depende de factores externos como tasas de interés (nacional e internacional) y de factores internos como la mezcla de su estructura de capital.
- **Capital de Trabajo:** los requerimientos de capital de trabajo pueden variar considerablemente de no poder cumplir cabalmente con los niveles de rotación esperados para los inventarios, la cartera y los proveedores.

3.6.2 CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones de la Evaluación Financiera del proyecto:

3.6.2.1 Indicadores de rentabilidad

Tabla 93. Indicadores de rentabilidad para el proyecto y el inversionista

		VPN (cifras expresadas en millones de pesos)	TIR
Para el proyecto	A precios corrientes	270	18,72%
	A precios constantes	149	15,00%
Para el inversionista	A precios corrientes	(735)	-7,00%
	A precios constantes	(791)	-9,92%

Fuente: Los autores

De acuerdo con la tabla 93, los resultados de viabilidad financiera para el Proyecto indican un Valor Presente Neto positivo, tanto en precios corrientes, como constantes; adicionalmente, la Tasa Interna de Retorno es positiva llegando a ser mayor a la tasa de descuento utilizada.

Para el caso del inversionista, el Proyecto muestra resultados financieros negativos, con Valor Presente Neto menor a cero, tanto en precios corrientes, como en constantes. Adicionalmente, la Tasa Interna de Retorno, para los dos casos, muestra un rendimiento negativo.

En síntesis, la viabilidad financiera del proyecto es aceptable desde el punto de vista del proyecto en sí, por el contrario, los resultados del accionista no son atractivos para aceptar su inversión.

3.6.2.1.1 Razones Financieras

En la tabla 94 se presentan los principales indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad para los 5 años objeto de evaluación del período:

Tabla 94. Indicadores Financieros

TIPO	Indicador	0p	1p	2p	3p	4p	5p
LIQUIDEZ	Razón corriente	-9,37	1,62	1,59	1,37	1,31	1,23
	Prueba ácida	-9,37	1,02	1,45	1,25	1,19	1,12
ENDEUDAMIENTO	Leverage	0,01	0,76	0,80	0,83	0,85	0,85
	Leverage Financiero	0,00	0,20	0,22	0,22	0,18	0,12
ACTIVIDAD	Rotación de cartera	NA	40	40	40	40	40
	Rotación de Inventarios	NA	90	87	84	81	78
	Rotación de Proveedores	NA	45	45	50	50	50
RENDIMIENTO	Margen Operacional	0,0%	-13,3%	-12,7%	-9,3%	-5,9%	-3,8%
	Margen Ebitda	0,0%	-9,9%	-8,8%	-7,4%	-2,7%	-3,6%
	Margen Neto	0,0%	-27,6%	-25,3%	-22,4%	-9,1%	0,5%
	ROA		-113,6%	-126,0%	-132,8%	-60,1%	1,6%
	ROE		-13,8%	-13,1%	-9,5%	-6,2%	10,9%

Fuente: Los autores

- **Indicadores de liquidez**

- ✓ Analizando la razón corriente al cierre de cada año, se observa que la empresa contará con la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. En promedio se logra una razón corriente de 1.4 durante el período de evaluación, lo cual confirma la capacidad que tiene la empresa para cubrir satisfactoriamente sus obligaciones corrientes con sus activos de corto plazo.
- ✓ Adicionalmente, se observa un bajo grado de dependencia de los inventarios, pues el resultado de la prueba ácida muestra niveles promedio de 1.2, lo que indica que la empresa está en la capacidad de cumplir con sus obligaciones de corto plazo aún si no contara con los inventarios.

- **Indicadores de endeudamiento**

- ✓ Se destaca el aumento en los niveles de endeudamiento total que tendrá la compañía pasando de 76% al 85% entre el primer y quinto año de evaluación.
- ✓ De igual forma, sobresale el proceso de desapalancamiento financiero pasando de un 20% en el primer año a tan sólo el 12% en el quinto año. Lo anterior refleja la tendencia de la compañía de financiarse con otros medios, por ejemplo los proveedores.

- **Indicadores de actividad**

- ✓ Se identifica una gestión adecuada en la rotación de cartera con relación a la de proveedores. El período promedio de cobro a clientes está alrededor de los 40 días frente a 48 días de pago a proveedores, lo que da un ciclo de efectivo aproximado de 8 días. Lo anterior favorece la liquidez de la compañía reforzando su capacidad para cumplir satisfactoriamente con las obligaciones inmediatas.
- ✓ Adicionalmente se destaca un aumento de la rotación de inventarios, pasando de 90 días en el primer año a 78 días en el quinto. Lo anterior confirma la tendencia a reducir dependencia sobre las existencias con el objeto de lograr una mayor liquidez.

- **Indicadores de rendimiento**

- ✓ Los márgenes operacionales de Ebitda y neto permanecen negativos a lo largo del período de evaluación, afectados por los elevados gastos de venta que se derivan de los costos de transporte.

3.6.2.2 Análisis de sensibilidad

Los resultados del análisis de sensibilidad de las variables críticas para el proyecto se presentan a continuación:

- **Ventas**

Tabla 95. Análisis de sensibilidad - Ventas

CRITERIO	PUNTOS DIFERENCIALES EN VENTAS								
	-2,0%	-1,5%	-1,0%	-0,5%	0,0%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%
VPN	(847)	(562)	(164)	80	270	478	692	910	1.129
TIR	IND.	-27,26%	0,95%	11,59%	18,72%	25,64%	32,17%	38,35%	44,25%

Fuente: Los autores

En la tabla 95 se puede observar que ante una variación de las ventas del 2%, tanto positiva, como negativamente, el Valor Presente Neto, estaría en un rango entre -\$847 millones y \$1.129 millones. Así mismo, la Tasa Interna de Retorno puede oscilar entre el -27,26% y el 44,25%.

- **WACC**

Tabla 96. Análisis de sensibilidad - WACC

CRITERIO	PUNTOS DIFERENCIALES EN WACC								
	-2,0%	-1,5%	-1,0%	-0,5%	0,0%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%
VPN	745	587	460	356	270	198	136	83	38

Fuente: Los autores

En la tabla 96 se puede observar que ante una variación de la tasa de descuento del 2%, tanto positiva, como negativamente, el Valor Presente Neto, muestra una variación entre \$38 millones y \$745 millones. Para este caso, la Tasa Interna de Retorno no presenta variaciones, dado que la tasa de descuento no impacta sobre dicha variable.

- **Capital de Trabajo**

Tabla 97. Análisis de sensibilidad – Capital de Trabajo

PUNTOS DIFERENCIALES EN CAPITAL DE TRABAJO									
CRITERIO	-2,0%	-1,5%	-1,0%	-0,5%	0,0%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%
VPN	267	267	268	269	270	271	272	273	274
TIR	18,59%	18,62%	18,65%	18,68%	18,72%	18,75%	18,78%	18,81%	18,84%

Fuente: Los autores

La tabla 97 muestra que ante una variación de los requerimientos en capital de trabajo del 2%, tanto positiva, como negativamente, el Valor Presente Neto estaría en un rango entre \$267 millones y \$274 millones. Así mismo, la Tasa Interna de Retorno puede oscilar entre el 18,59% y el 18,84%.

El análisis anterior permite concluir que la variable de mayor sensibilidad e impacto en los resultados es el volumen de ventas.

3.6.3 RECOMENDACIONES

A continuación se dan a conocer las diferentes recomendaciones acerca de viabilidad de realizar el Montaje de la Empresa Comercializadora Internacional.

- Es de gran importancia mantener los indicadores de actividad controlados, es decir, los niveles de rotación de inventarios, cartera y proveedores, dado que su variación afecta directamente el flujo de caja.
- Se recomienda utilizar mecanismos de cobertura cambiaria.
- Las tasas de interés utilizadas corresponden al estándar publicado por los bancos; sin embargo, se debería corroborar la asignación de dichas tasas de acuerdo con las particularidades del proyecto y análisis de riesgo particular.
- Monitorear constantemente la mezcla entre capital propio y endeudamiento con el objetivo de mantener la viabilidad financiera del proyecto.
- Evaluar nuevamente las expectativas y requerimientos de rentabilidad de los inversionistas, dado que actualmente el proyecto no satisface sus expectativas.
- Realizar control y seguimiento a las políticas y estrategias que conllevan al cumplimiento de las ventas, dado que es la variable de mayor sensibilidad para el proyecto.

3.6.4 SOPORTES A LOS ANALISIS ADELANTADOS

3.6.4.1 Cálculo tasa de descuento – WACC

La tasa de descuento se calcula mediante la ponderación de las diferentes fuentes de financiación de la compañía. De esta forma tenemos que el WACC se define como:

$$WACC = \% Deuda \cdot Kd \cdot (1 - \text{tasa impuestos}) + \% Patrimonio \cdot Ke$$

El Ke o “Costo del Capital de los Accionistas” es determinado mediante el método de Valoración de Activos de Capital o CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), que se calcula de la siguiente manera:

$$Ke = R_f + \beta_e \cdot (R_m - R_f)$$

Donde:

- **Ke:** rentabilidad Esperada por el Inversionista o Costo del Patrimonio o Costo del “Equity”.
- **Rf o Tasa Libre de Riesgo:** obtenida a partir de los bonos del tesoro de los Estados Unidos (*US Treasury Strip Bonds*) con un plazo de 5 años, equivalente al tiempo de proyección del flujo.
- **(Rm-Rf) o Prima por Riesgo del Mercado:** es la rentabilidad adicional sobre un activo sin riesgo que espera obtener un inversionista por invertir en el mercado. El dato utilizado se toma de la edición 2012 de “*Equity Risk Premium*” realizada por Aswath Damodaran; la prima de riesgo es calculada de la siguiente manera:

$$R_m - R_f = \text{Prima de Riesgo acciones EEUU} \times \frac{\text{Desviación estándar anualizada del S\&P 500}}{\text{Desviación estándar de la bolsa local}}$$

- **Beta o Medida del Riesgo específico de la empresa:** este factor establece una relación entre el riesgo sistemático de la compañía y el riesgo del mercado. Se tomó el dato correspondiente al Sector Vestido realizado por Aswath Damodaran.
- Adicionalmente, este resultado se ajusta añadiendo el riesgo país y una prima específica para la compañía.
- El costo de la deuda se calculó como la TIR del flujo de cada una de las deudas de la compañía y se ajustó con el beneficio tributario generado debido al pago de intereses. A cada proporción de deuda se le asignó su costo respectivo.

En la tabla 99 se presenta el cálculo del WACC para cada uno de los periodos.

Tabla 98. Cálculo del WACC

	0p	1p	2p	3p	4p	5p
1. COSTO DE PATRIMONIO						
Tasa US-10y-Treasury Strip	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%
Spread Bonos República de Colombia	115 bps					
Tasa Libre de Riesgo (en USD)	1,94%	1,94%	1,94%	1,94%	1,94%	1,94%
Beta Desapalancado Sector <input type="text" value="Apparel"/>	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130
Deuda Financiera / Patrimonio	0,00	0,45	0,52	0,56	0,54	0,45
Tasa Impositiva	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Prima de Mercado	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Prima por Riesgo de la Compañía	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%	1,59%
Devaluación (Diferencial COP/USA)	0,74%	1,10%	0,83%	0,68%	0,68%	0,59%
Beta Apalancado	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130	1,130
Prima de Inversión	6,78%	6,78%	6,78%	6,78%	6,78%	6,78%
Costo del Patrimonio (Nominal en USD) COMERCIAL	10,31%	10,31%	10,31%	10,31%	10,31%	10,31%
Costo del Patrimonio (Nominal en COP) COMERCIAL	11,12%	11,52%	11,22%	11,06%	11,06%	10,95%
2. COSTO DE LA DEUDA						
1. Bancos locales Mediano Plazo	9,85%	9,85%	9,85%	9,85%	9,85%	9,85%
Beneficio Tributario	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Costo de la deuda en Pesos después de Impuestos	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
2. Bancos locales Mediano plazo	9,90%	9,90%	9,90%	9,90%	9,90%	9,90%
Beneficio Tributario	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Costo de la deuda en Pesos después de Impuestos	6,63%	6,63%	6,63%	6,63%	6,63%	6,63%
3. Bancos locales Mediano Plazo	10,02%	10,02%	10,02%	10,02%	10,02%	10,02%
Beneficio Tributario	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Costo de la deuda en Pesos después de Impuestos	6,71%	6,71%	6,71%	6,71%	6,71%	6,71%
4. Cartas Credito	5,17%	5,17%	5,17%	5,17%	5,17%	5,17%
Beneficio Tributario	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Costo de la deuda en Pesos después de Impuestos	3,49%	3,50%	3,49%	3,48%	3,48%	3,48%
5. Bancos locales Corto Plazo	6,64%	6,64%	6,64%	6,64%	6,64%	6,64%
Beneficio Tributario	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%	33,00%
Costo de la deuda en Pesos después de Impuestos	4,48%	4,50%	4,48%	4,48%	4,48%	4,47%
3. ESTRUCTURA DE CAPITAL						
Patrimonio	100%	55%	48%	44%	46%	55%
Deuda 1	0%	0%	0%	0%	9%	7%
Deuda 2	0%	35%	23%	14%	7%	0%
Deuda 3	0%	0%	19%	13%	9%	5%
Deuda 4	0%	9%	10%	11%	14%	18%
Deuda 5	0%	0%	0%	19%	15%	16%
WACC (Nominal en Pesos)	11,12%	10,18%	9,67%	8,95%	9,07%	9,25%

Fuente: Los autores

4. ALTERNATIVA SELECCIONADA

A continuación se presenta un resumen de las alternativas analizadas a lo largo del estudio de Pre-factibilidad, sobre las cuales se tomaron las decisiones que llevaron a la obtención de los resultados finales.

Estudio de Mercados: el análisis de alternativas se abordó en dos contextos; el primero, para identificar los productos del sector de Textiles y Confecciones con mayores oportunidades de comercialización, y el segundo, para el análisis del mercado objetivo en términos de ubicación geográfica. Sobre el primer aspecto, se eligió la comercialización de productos pertenecientes al segmento de confecciones, debido a sus perspectivas de demanda creciente, generación potencial de empleo y reconocimiento del sector colombiano en el mercado internacional; específicamente los productos escogidos son:

- abrigos y chaquetones para mujeres o niñas,
- camisas y blusas para mujeres o niñas,
- combinaciones, enaguas, pijamas para mujeres o niñas y,
- prendas y complementos de vestir para bebés.

Analizando el segundo aspecto, se seleccionó la alternativa de exportar a EE.UU. y Canadá debido principalmente a tasas de crecimiento de la demanda más atractivas frente a otros destinos como Europa.

Estudio Técnico: el análisis de alternativas tuvo como objetivo determinar el lugar de establecimiento de las instalaciones de la Comercializadora Internacional (C.I.) con base en aspectos como: número de empresas productoras tanto de textiles como confecciones, aumento en producción y ventas, costos de transporte desde los lugares de embarque hasta los terminales de exportación, y el apoyo de diferentes agremiaciones. A pesar que se identificó que Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla cuentan con características atractivas para el establecimiento de la Comercializadora Internacional, se determinó que Medellín es la alternativa de mayor viabilidad debido a varios aspectos que permiten obtener mayor ventaja competitiva respecto a la competencia situada en diferentes zonas del país.

Adicionalmente, se analizó la alternativa de montaje de la bodega que será utilizada para el almacenamiento y preparación del producto a comercializar en los mercados internacionales, ante lo cual, se determinó que un espacio aproximado de 500 m² sería suficiente para garantizar la operación.

Estudio Administrativo: se analizaron las alternativas de estructura organizacional tanto para el montaje como para la operación de la Comercializadora Internacional. En cuanto al montaje se eligió una estructura temporal considerando los tiempos y etapas necesarias para la puesta en marcha de la empresa. Para la operación de la comercializadora se seleccionó la estructura funcional, debido a que promueve la especialización del trabajo y, por tanto, el control de las asignaciones al personal.

Adicionalmente, se determinó que la alternativa más conveniente de constitución de la compañía es una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), considerando algunas de sus ventajas que sirven de respaldo al empresario, entre ellas se destacan: la responsabilidad limitada de los accionistas, flexibilidad en monto de los aportes, número de accionistas y estructura organizacional, entre otros.

Estudio de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento: se analizaron alternativas de financiación de capital de trabajo y de propiedad planta y equipo. De acuerdo con las condiciones crediticias propuestas por varias entidades en torno a variables como tasa de interés, monto y plazo, se escogió la alternativa de menor costo (tasa de interés), dado que ninguna presenta limitaciones en el monto de capital prestado. La entidad seleccionada fue Bancoldex, ya que esta entidad tiene como objetivo principal estimular las compañías relacionadas con el comercio exterior, presentando condiciones más atractivas para la compañía en comparación con los otros bancos. El plazo seleccionado fue de cinco años con la tasa de interés del DTF + 4,40% en pesos colombianos. Adicionalmente, dada la naturaleza del negocio, se contempló la posibilidad de tener exposición a endeudamiento en moneda extranjera, por tanto, la alternativa seleccionada fue nuevamente Bancoldex con la tasa de interés de *Libor* + 3,50%, sin límite en el monto de capital administrado a un año.

5. GERENCIA DEL TRABAJO DE GRADO

5.1 PLAN DE GERENCIA

5.1.1 PROCESO DE INICIACIÓN

5.1.1.1 *Project Charter*

MONTAJE DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE TEXTILES Y CONFECCIONES EN COLOMBIA

En los últimos años, factores como la caída en los precios internacionales de las materias primas, la mayor oferta de textiles por parte de China, la crisis financiera mundial y la revaluación del peso colombiano, provocaron un debilitamiento del Sector de Textiles y Confecciones. Sin embargo, con los cambios en la dinámica de los mercados internacionales y los esfuerzos de los últimos gobiernos por diversificar la oferta de la industria colombiana hacia otros países, se prevé una fuerte recuperación del sector en los próximos años, ante lo cual se han identificado una serie de oportunidades y necesidades que serán cubiertas con el presente proyecto.

Oportunidades por aprovechar:

- El Sector colombiano de Textiles y Confecciones será uno de los más dinámicos en los próximos años gracias a los actuales acuerdos comerciales internacionales, la entrada en vigencia de los Tratados de Libre Comercio con EE.UU., la Unión Europea y Canadá, y el gran interés por incursionar nuevamente en el mercado de México y Centroamérica.
- La demanda internacional de textiles y confecciones encontrará un nuevo soporte, debido principalmente a las directrices económicas de países emergentes del Lejano Oriente, las cuales se enfocarán en brindar un mayor estímulo al consumo interno, con el fin de lograr crecimientos más equilibrados, sostenibles y con menor dependencia de las exportaciones.
- La oportunidad ante los beneficios fiscales como la devolución de IVA y exención de Retención en la Fuente para aquellas empresas que exporten sus bienes a través de sociedades de comercialización internacional.

Necesidad por Satisfacer:

- Las empresas del Sector de Textiles y Confecciones cuentan con gran experiencia en el campo productivo, por tanto es necesaria una solución que fortalezca el ámbito comercial que permita aprovechar las oportunidades en el mercado internacional.

Con base en las oportunidades y necesidades identificadas, el proyecto aportará al cumplimiento de los objetivos estratégicos del gobierno colombiano, el Sector de Textiles y Confecciones, y a diferentes agremiaciones de la siguiente manera:

Tabla 99. Contribución del proyecto a los objetivos estratégicos de instituciones involucradas

Institución	Objetivo Estratégico	Contribución del Proyecto
Gobierno	<p>Plan de Desarrollo 2010 – 2014:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilar del Plan: Crecimiento y competitividad. • Política del Plan: Competitividad y mejoramiento de la productividad. • Objetivo de la Política: Desarrollar la competitividad de los “nuevos sectores basados en innovación” en los mercados internacionales, en especial los de alto potencial de impulso económico y generación de empleo. • Implementación de la política: A través del “Programa de Transformación Productiva”. • Objetivo del Programa: Transformar los sectores estratégicos nuevos y consolidados en sectores de talla mundial. Entre ellos el de textiles, confecciones, diseño y moda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencializar el sector de textiles y confecciones en los mercados internacionales. • Facilitar el desarrollo de nuevos mercados para la oferta colombiana de textiles y confecciones.
Sector de Textiles y Confecciones	Aumentar la participación del sector de textiles y confecciones en los mercados internacionales.	Fomentar las exportaciones del sector de Textiles y Confecciones mediante la identificación de oportunidades de negocio en los mercados internacionales que pueden ser aprovechadas por los productores del sector.
Agremiaciones	Fortalecer la competitividad del sector integrando y desarrollando los eslabones de la cadena de valor.	Fortalecer el eslabón comercial del sector de Textiles y Confecciones a través del montaje de sociedades de comercialización internacional.

Fuente: Los autores

De acuerdo con la contribución esperada del proyecto a los diferentes objetivos estratégicos de las instituciones mencionadas anteriormente, se autoriza por medio de la firma del presente documento a emprender inmediatamente el proyecto denominado “Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones en Colombia”.

Se designa a Johana Paola Rueda Buenaventura como Gerente del Proyecto, para liderar su ejecución dentro de los parámetros de alcance, tiempo y costo aprobados; siendo su responsabilidad directa la de coordinar, impulsar y mantener informado al equipo y a todos los interesados del estado del mismo y los riesgos u oportunidades que se presenten.

Paola contará con la autoridad para administrar los recursos asignados a este proyecto, de acuerdo con lo que se consigne en el plan gerencial y deberá presentar las solicitudes de cambio que se identifiquen para ser aprobadas por el *Sponsor*.

Ing. Daniel Salazar Ferro
Sponsor

5.1.1.2 Registro de las partes interesadas y estrategias para su manejo

5.1.1.2.1 *Stakeholders* del Proyecto

En el numeral 1.4 del Perfil se encuentran los *Stakeholders* identificados para el Proyecto, exponiendo las necesidades, deseos y expectativas que estos puedan tener en lo referente con la realización del Proyecto.

5.1.1.2.2 *Stakeholders* del trabajo de grado

En la tabla 100 se encuentran los *Stakeholders* identificados para el Trabajo de Grado, exponiendo las necesidades, deseos y expectativas que estos puedan tener en lo referente con la realización del Trabajo de Grado.

Tabla 100. Análisis de Stakeholders del Trabajo de Grado

Cód.	Stakeholder	Detalle Stakeholder	Rol	Poder	Intereses	Necesidades	Deseos	Expectativas	Influencia
S-01	Director del Trabajo de Grado - Sponsor	Asesor asignado por la Escuela Colombiana de Ingeniería.	Aportar conocimientos y brindar la orientación académica y profesional necesaria para el desarrollo del Trabajo de Grado.	Alto, debido a que tiene la potestad de aprobar o rechazar cambios significativos al Trabajo de Grado.	Alto, por su interés en el desarrollo de proyectos que aporten al crecimiento profesional de sus dirigidos y posicionamiento de la Universidad en el sector académico.	La adecuada ejecución de los cronogramas y planes trazados para el desarrollo del Trabajo de Grado bajo lineamientos de calidad establecidos.	Posicionamiento de la especialización como el mejor programa académico en Desarrollo y Gerencia de proyectos.	Aumentar la oferta de proyectos en diversos sectores, desarrollados con los lineamientos y parámetros propuestos por la Escuela Colombiana de Ingeniería.	Alta, porque es el encargado de brindar los lineamientos y orientación necesaria para la estructuración del Trabajo de Grado.
S-02	Equipo del Proyecto	Integrantes desarrolladores del Trabajo de Grado.	Aportar el esfuerzo y tiempo necesario para la ejecución de las actividades relacionadas con el desarrollo del Trabajo de Grado.	Alto, porque del equipo depende la ejecución de las actividades programadas para la elaboración del Trabajo de Grado.	Alto, por el desarrollo profesional para una mayor generación de valor en los campos laborales de cada integrante y mayores oportunidades de negocio.	Obtener el grado de Especialistas en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos.	Gerencia y Ejecución de proyectos que fomenten el desarrollo empresarial.	Obtener los conocimientos necesarios para la gerencia y desarrollo de proyectos en diversos campos.	Alta, por el grado de trabajo que se requiere.
S-03	Comité de Trabajo de Grado	Grupo de profesores y catedráticos encargados de evaluar el Trabajo de Grado.	Coordinar y evaluar las actividades de los Directores y Asesores con los grupos de estudiantes.	Medio, porque son encargados de dar lineamientos conceptuales y metodológicos para la realización de los Trabajos de Grado.	Medio, ya que buscan asegurar el normal desarrollo de los diferentes Trabajos de Grado, de manera individual y grupal.	La adecuada ejecución de los cronogramas y planes trazados para el desarrollo de los trabajos de grado.	Posicionamiento de la especialización como el mejor programa académico en Desarrollo y Gerencia de Proyectos.	Aumentar la oferta de proyectos en diversos sectores, desarrollados con los lineamientos y parámetros propuestos por la Escuela Colombiana de Ingeniería.	Media, porque brindan lineamientos conceptuales y metodológicos para el manejo de información de los Trabajos de Grado.

Tabla 100. Análisis de Stakeholders del Trabajo de Grado (continuación)

Cód.	Stakeholder	Detalle Stakeholder	Rol	Poder	Intereses	Necesidades	Deseos	Expectativas	Influencia
S-04	Gerente del Trabajo de Grado	Líder y responsable principal del desarrollo exitoso del Trabajo de Grado.	Planear, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades relacionadas con el Trabajo de Grado.	Alto, porque es el encargado de dirigir la adecuada ejecución de las actividades para el desarrollo del proyecto.	Alto, por el desarrollo profesional para una mayor generación de valor en los campos laborales de cada integrante y aprovechar oportunidades de negocio.	Desarrollar el Trabajo de Grado dentro del alcance, tiempo y costo planeado, con la participación del equipo y director.	Gerencia y Ejecución de proyectos que fomenten el desarrollo empresarial.	Obtener los conocimientos necesarios para la gerencia y desarrollo de proyectos en diversos campos.	Alta, por el nivel de trabajo que se requiere.
S-05	Segundo Evaluador del Trabajo de Grado	Miembro del Comité de Trabajos de Grado, diferente al Director, que desde su punto de vista realiza una evaluación adicional al Informe Final.	Decidir, junto con Director del Trabajo de Grado, si de acuerdo con los criterios establecidos, por los resultados del informe final se autoriza la presentación de la sustentación.	Medio, porque si bien cumple un papel orientador y decisor sobre la aprobación de los resultados, no está encargado de la dirección del Trabajo de Grado.	Medio, por su interés en el desarrollo de proyectos que aporten al crecimiento profesional de sus dirigidos y posicionamiento de la Universidad en el sector académico.	La adecuada ejecución de los cronogramas y planes trazados para el desarrollo del Trabajo de Grado bajo lineamientos de calidad establecidos.	Posicionamiento de la especialización como el mejor programa académico en Desarrollo y Gerencia de Proyectos.	Aumentar la oferta de proyectos en diversos sectores, desarrollados con los lineamientos y parámetros propuestos por la Escuela Colombiana de Ingeniería.	Media, porque se encarga de apoyar al grupo en los momentos en que se considere necesario a lo largo de la realización del Trabajo de Grado.

Fuente: Los autores

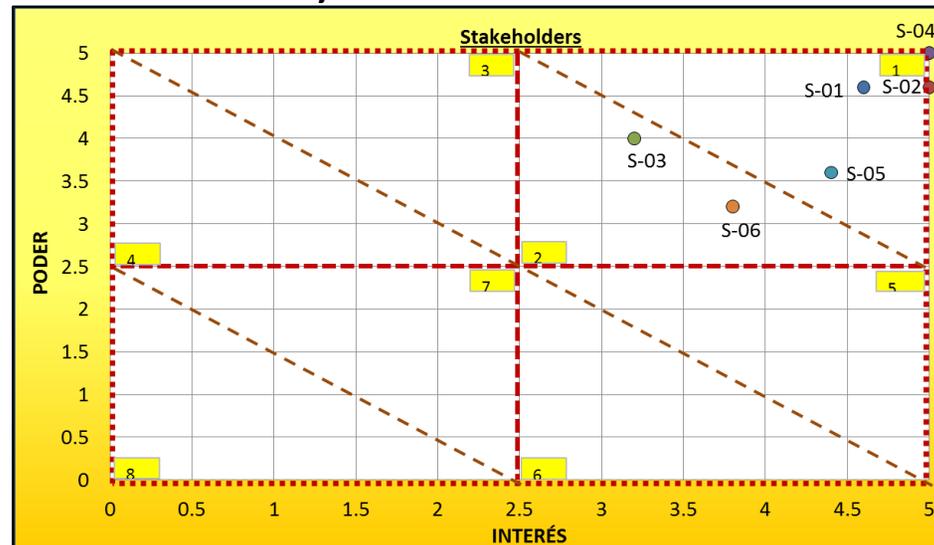
En la tabla 102, se presentan estrategias para el manejo de cada uno de los *Stakeholders* identificados y analizados anteriormente de acuerdo a su prioridad (Poder + Interés), los cuales se pueden apreciar en la tabla 101 y figura 57.

Tabla 101. Análisis Poder + Interés *Stakeholders* del Trabajo de Grado

STAKEHOLDER	PODER			INTERES			PODER + INTERES
	INFLUENCIA	CONTROL	P	ECONÓMICO	TÉCNICO	I	P+I
	60%	40%		20%	80%		
S-01	5	4	4.6	3	5	4.6	9.2
S-02	5	4	4.6	5	5	5.0	9.6
S-03	4	4	4.0	4	3	3.2	7.2
S-04	5	5	5.0	5	5	5.0	10.0
S-05	4	3	3.6	2	5	4.4	8.0

Fuente: Los autores

Figura 57. Análisis Poder + Interés *Stakeholders* del Trabajo de Grado



Fuente: Los autores

Tabla 102. Clasificación y estrategias para el manejo de Stakeholders del Trabajo de Grado

<i>Stakeholder</i>	Clase	Actitud	Prioridad	Estrategia Genérica	Estrategia Específica
S-01	EXTERNO	NEUTRO	1	MANEJAR DE CERCA	Realizar reunión quincenal de control y avance del Trabajo de Grado.
S-02	INTERNO	PARTIDARIO	1	MANEJAR DE CERCA	Tener comunicación constante a través de diferentes medios.
S-03	EXTERNO	NEUTRO	2	MANEJAR DE CERCA	Dar a conocer los resultados y avances del Trabajo de Grado de acuerdo a las fechas programadas.
S-04	INTERNO	PARTIDARIO	1	MANEJAR DE CERCA	Tener comunicación constante con el equipo y director a través de diferentes medios.
S-05	EXTERNO	NEUTRO	1	MANEJAR DE CERCA	Realizar reunión de control y avance del Trabajo de Grado cuando se requiera.

Fuente: Los autores

5.1.2 PROCESO DE PLANEACIÓN

5.1.2.1 Documento de requerimientos

5.1.2.1.1 Justificación

Con los actuales acuerdos comerciales internacionales, la entrada en vigencia de los tratados de Libre Comercio con EE.UU., la Unión Europea y Canadá y el gran interés por incursionar nuevamente en el mercado de México y Centroamérica, el sector colombiano de textiles y confecciones será uno de los más dinámicos en los próximos años. Se espera un aumento de las exportaciones de un 10% derivado de la creciente demanda internacional en países desarrollados y principales emergentes, lo que generará un impacto favorable sobre los índices de empleo del país.

Las directrices económicas de países emergentes del Lejano Oriente, se enfocarán en los próximos años en brindar un mayor estímulo a sus sectores de consumo interno, con el fin de lograr crecimientos más equilibrados, sostenibles y con menor dependencia de las exportaciones. En este sentido, la demanda internacional de textiles y confecciones encontrará un nuevo soporte en estos mercados, a parte de los tradicionales en EE.UU. y Europa.

Con el surgimiento de pequeñas y medianas empresas del Sector de Textiles y Confecciones, las cuales cuentan con mayor experiencia en el campo productivo que comercial, se hace necesaria una solución que les permita aprovechar las oportunidades que se prevén en el mercado internacional. De igual manera, la actual legislación comercial colombiana confiere ciertos beneficios fiscales como la devolución de IVA y exención de Retención en la Fuente a aquellas empresas que exporten sus bienes a través de sociedades de comercialización internacional.

Con base en lo mencionado anteriormente, se ha identificado la oportunidad de incursionar en el comercio exterior de textiles y confecciones, uno de los sectores que se proyecta con mayor crecimiento en los próximos años.

5.1.2.1.2 Objetivos gerenciales para el proyecto

- Finalizar el proyecto sin exceder el presupuesto asignado de \$35.011 MM para la elaboración del mismo, ni sobrepasando el tiempo establecido con fecha máxima de entrega del 29 de abril de 2013.
- Realizar periódicamente informes de desempeño (cada quince días) para controlar el estado del proyecto y con base en esto tomar las medidas correctivas necesarias.
- Efectuar reuniones periódicas con el Director del Trabajo de Grado para garantizar que el desarrollo del proyecto se realice acorde con lo estipulado.
- Garantizar que toda reunión y asesoría tendrá su respectiva acta, la cual debe ser realizada en la plantilla estipulada para dicho fin.

- Asegurar que todo documento, ya sea formal o informal, entre el equipo del proyecto y el Director del mismo será almacenado en el libro del proyecto.

5.1.2.1.3 Requerimientos del proyecto

En las tabla 103 y 104 se dan a conocer los requerimientos de proyecto, los cuales se encuentran divididos en requerimientos del negocio y requerimientos gerenciales.

5.1.2.1.3.1 Requerimientos del negocio

Tabla 103. Requerimientos del negocio

Código	Requerimientos del Negocio	Stakeholders Solicitantes	$\Sigma(P+I)$
RNE-01	La comercializadora debe generar una TIR de por lo menos el 15%.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	18.7
RNE-02	La comercializadora debe ser generador de empleo de mano de obra local.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	18.7
RNE-03	La comercializadora debe mantener una rentabilidad operativa del 10% al cierre de cada año.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	18.7
RNE-04	La comercializadora debe mantener un crecimiento promedio real del 3% anual en las ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	18.7
RNE-05	La comercializadora debe brindar una compensación salarial igual o superior al promedio del mercado de empresas de comercialización internacional de textiles y confecciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados 	5.9
RNE-06	La comercializadora internacional, en materia de exportación, debe asegurar que los productos a comercializar son de origen nacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto 	5.9
RNE-07	La comercializadora internacional debe cumplir con la reglamentación establecida a este tipo de empresas según el decreto No. 0380 de 2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Asociaciones y Agremiaciones • Gobierno y entidades reguladoras 	30.8

Fuente: Los autores

5.1.2.1.3.2 Requerimientos de gerencia

Tabla 104. Requerimientos de gerencia

Código	Requerimientos de Gerencia	Stakeholders Solicitantes	$\Sigma(P+I)$
RGE-01	El proyecto debe desarrollarse y finalizarse de acuerdo al cronograma establecido por el Comité de la especialización. La entrega definitiva deberá ser el día 29 de abril de 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de trabajos de grado • Director del Trabajo de Grado 	16.4
RGE-02	El proyecto debe finalizar sin haber excedido el presupuesto asignado de \$35.011 MM para el desarrollo del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de trabajos de grado • Director del Trabajo de Grado 	16.4
RGE-03	Se deberán realizar periódicamente (cada quince días) informes de seguimiento que permita identificar el estado del proyecto respecto a tiempo y costo; para dicho fin se utilizarán la herramienta gerencial de <i>Earned Value Management</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de trabajos de grado • Director del Trabajo de Grado 	16.4

Tabla 104. Requerimientos de gerencia (continuación)

Código	Requerimientos de Gerencia	Stakeholders Solicitantes	Σ(P+I)
RGE-04	Al menos una vez cada quince días el <i>Sponsor</i> y el equipo del proyecto deben realizar una reunión en donde se revisará el estado del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> Comité de trabajos de grado Director del Trabajo de Grado 	16.4
RGE-05	El alcance del proyecto comprenderá el perfil, la identificación y alineación estratégica del proyecto (IAEP), estudios de formulación y evaluación a nivel de pre-factibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Comité de trabajos de grado Director del Trabajo de Grado 	16.4

Fuente: Los autores

5.1.2.1.4 Requerimientos del producto

En las tablas 105 y 106 se encuentran los requerimientos del producto del proyecto, agrupados en requerimientos funcionales y no funcionales.

5.1.2.1.4.1 Requerimientos funcionales

Tabla 105. Requerimientos funcionales del producto

Código	Requerimientos Funcionales	Stakeholders Solicitantes	Σ(P+I)
RFU-01	Realizar la identificación y alineación estratégica del proyecto (IAEP), desarrollando los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> Análisis y revisión estratégica Planteamiento del proyecto Alineación estratégica del proyecto Project Charter 	<ul style="list-style-type: none"> Inversionistas Equipo del proyecto Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-02	Identificar, por medio del Análisis PESTA, aquellos aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que podrían llegar a afectar positiva o negativamente a la comercializadora internacional.	<ul style="list-style-type: none"> Inversionistas Equipo del proyecto Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-03	Realizar el Análisis de Fuerzas Competitivas, con la finalidad de identificar aquellas amenazas y oportunidades en el sector que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Inversionistas Equipo del proyecto Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-04	Utilizar el análisis DOFA como herramienta para la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que puedan afectar a la empresa, con el fin de generar estrategias que maximicen los impactos positivos y minimicen los impactos negativos.	<ul style="list-style-type: none"> Inversionistas Equipo del proyecto Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-05	Realizar la caracterización de la oferta y demanda del Sector de Textiles y Confecciones a nivel mundial, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> Estructura del mercado Composición de la oferta / demanda <ul style="list-style-type: none"> Demográfica Geográfica Comportamiento histórico <ul style="list-style-type: none"> Estacionalidad Tendencia Factores coyunturales 	<ul style="list-style-type: none"> Inversionistas Equipo del proyecto Director del Trabajo de Grado 	27.9

Tabla 105. Requerimientos funcionales del producto (continuación)

Código	Requerimientos Funcionales	Stakeholders Solicitantes	Σ(P+I)
RFU-06	Proyectar el comportamiento de la oferta y la demanda del Sector de Textiles y Confecciones para los siguientes cinco (5) años.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-07	Plantear la estrategia de comercialización de la compañía comercializadora internacional centrandose atención en los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Promoción • Publicidad • Plaza • Precio • Personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-08	Identificar las posibles localizaciones físicas para el funcionamiento de la empresa que permita obtener ventaja competitiva frente a los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-09	Determinar el tipo y cantidad de equipos y maquinaria requeridos para soportar la operación de la comercializadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-10	Determinar los requerimientos de personal necesarios para garantizar la operación de la comercializadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-11	Garantizar que el espacio requerido para la operación de la comercializadora esté acorde con la cantidad de personal y la cantidad de maquinaria y equipo requerida.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-12	Identificar y comparar los diferentes tipos de sociedades comerciales y la forma de constitución de la misma que apliquen para el montaje de la empresa comercializadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-13	Definir estructuras organizacionales que podrán ser utilizadas para la operación de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-14	Realizar la identificación de cargos con su respectiva compensación salarial que serán necesarios para el funcionamiento de la empresa, de acuerdo con la estructura de la organización y las necesidades de personal para la operación de la comercializadora internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-15	Identificar y analizar cualitativamente aquellos aspectos que, de una u otra manera, tendrán un efecto positivo o negativo en el ambiente si la comercializadora internacional entra en operación.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-16	Clasificar y cuantificar los costos y beneficios correspondientes a los estudios de formulación a nivel Pre-factibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9

Tabla 105. Requerimientos funcionales del producto (continuación)

Código	Requerimientos Funcionales	Stakeholders Solicitantes	Σ(P+I)
RFU-17	Se deberán proyectar los principales Estados Financieros (Balance General, Estados de Resultados, Flujo de Caja) para un horizonte de 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-18	Se deberán identificar las fuentes de financiación con sus respectivos costos asociados.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9
RFU-19	Se deberán evaluar financieramente el proyecto haciendo uso de los indicadores principales de liquidez, actividad, rentabilidad, endeudamiento, TIR y VPN.	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas • Equipo del proyecto • Director del Trabajo de Grado 	27.9

Fuente: Los autores

5.1.2.1.4.2 Requerimientos no funcionales

Tabla 106. Requerimientos No funcionales del producto

Código	Requerimientos No Funcionales	Stakeholders Solicitantes	Σ(P+I)
RNF-01	El Trabajo de Grado deberá cumplir con Normas Técnicas Colombianas del Icontec No. 1486.	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Trabajo de Grado • Segundo Evaluador • Comité de trabajos de grado 	24.4
RNF-02	El Plan de Gerencia del Trabajo de Grado deberá contemplar todas las áreas de conocimiento exceptuando el área de Adquisiciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Director del Trabajo de Grado • Segundo Evaluador • Comité de trabajos de grado 	24.4

Fuente: Los autores

5.1.2.1.5 Criterios de aceptación

La Matriz de Trazabilidad de Requerimientos contiene los criterios de aceptación para cada uno de ellos.

5.1.2.1.5.1 Restricciones

- La entrega definitiva del informe del Trabajo de Grado y del libro del proyecto deberá ser el 29 de abril de 2013.
- El presupuesto del Trabajo de Grado no podrá exceder lo asignado y aprobado en la línea base de costo de \$35.011 MM.
- El tiempo de trabajo del Equipo del Proyecto se ve limitado a horas de la noche entre semana y en horas de la tarde en el fin de semana.

5.1.2.1.5.2 Supuestos

- Por ser un estudio de pre-factibilidad se asume que la información suministrada es de carácter secundario, sin perjuicio de llegar a utilizar información primaria.
- El TLC aportará buena dinámica al comercio exterior, esperando un crecimiento del 10%.
- El sector seguirá integrado por medio del Clúster Textil y Confecciones.
- El sector continuará siendo apoyado por la Cámara Sectorial de la ANDI, Inexmoda, Proexport y el SENA.
- El Programa de Transformación Productiva del Gobierno Nacional generará mayor competitividad y dinamismos en la industria interna, alcanzando los niveles de calidad exigidos.
- Colombia continuará siendo sede de importantes ferias de textiles y confecciones como Colombia Tex, Colombia Moda, Footwear and Leather Show, entre otras.
- Se mantendrán los incentivos tributarios a las compañías exportadoras.
- Se espera una tasa de cambio por dólar de \$1.800 en promedio, así como una inflación controlada y estable del 3% E.A.

APROBADO Y ACEPTADO POR

Ing. Daniel Salazar Ferro
Director del Trabajo de Grado

Johana Paola Rueda Buenaventura
Gerente del Proyecto

5.1.2.2 Matriz de trazabilidad de requerimientos

En las tablas 108 a 110 se encuentran las matrices la trazabilidad de los requerimientos del negocio y de la gerencia que han sido identificados.

5.1.2.2.1 Requerimientos del proyecto

Tabla 107. Matriz de trazabilidad de requerimientos del negocio

Código	Requerimiento	P+I	Se relaciona con		
			Razón de Ser	Necesidad	Expectativa
RNE-01	La comercializadora debe generar una TIR de por lo menos el 15%.	18.7			Rentabilidad esperada por los inversionistas.
RNE-02	La comercializadora debe ser generador de empleo de mano de obra local.	18.7			Política de generación de empleo del Gobierno Nacional.
RNE-03	La comercializadora debe mantener una rentabilidad operativa del 10% al cierre de cada año.	18.7			Rentabilidad operativa esperado por los inversionistas.
RNE-04	La comercializadora debe mantener un crecimiento promedio real del 3% anual en las ventas.	18.7	Obtener mayor participación en el mercado y asegurar su permanencia.		
RNE-05	La comercializadora debe brindar una compensación salarial igual o superior al promedio del mercado de empresas de comercialización internacional de textiles y confecciones.	5.9		Cubrir todas las necesidades básicas con el dinero recibido mensualmente por el trabajo realizado.	Obtener una remuneración igual o superior al promedio de la industria.
RNE-06	La comercializadora internacional, en materia de exportación, debe asegurar que los productos a comercializar son de origen nacional.	5.9	Obtención de beneficios según legislación colombiana para las comercializadoras internacionales		

Tabla 107. Matriz de trazabilidad de requerimientos del negocio (continuación)

Código	Requerimiento	P+I	Se relaciona con		
			Razón de Ser	Necesidad	Expectativa
RNE-07	La comercializadora internacional debe cumplir con la reglamentación establecida a este tipo de empresas según el decreto No. 0380 de 2012.	30.8	Asegurar permanencia en el mercado en términos de cumplimiento de normatividad.		

Fuente: Los autores

5.1.2.2.2 Requerimientos de gerencia

Tabla 108. Matriz de trazabilidad de requerimientos de gerencia

Código	Requerimiento	P+I	Se relaciona con		
			Razón de Ser	Necesidad	Expectativa
RGE-01	El proyecto debe desarrollarse y finalizarse de acuerdo al cronograma establecido por el Comité de la especialización. La entrega definitiva deberá ser el día 08 de abril de 2013.	16.4		Tiempo esperado para cumplir con los requisitos del Trabajo de Grado.	
RGE-02	El proyecto debe finalizar sin haber excedido el presupuesto asignado de \$35.011 MM para el desarrollo del mismo.	16.4			Evitar sobrecostos para los inversionistas.
RGE-03	Se deberán realizar periódicamente (cada quince días) informes de seguimiento que permita identificar el estado del proyecto respecto a tiempo y costo; para dicho fin se utilizarán la herramienta gerencial de <i>Earned Value Management</i> .	16.4		Garantizar que el proyecto será finalizado por el equipo del proyecto dentro del tiempo y costo establecido, cumpliendo a su totalidad el alcance determinado.	
RGE-04	Al menos una vez cada quince días el <i>Sponsor</i> y el equipo del proyecto deben realizar una reunión en donde se revisará el estado del proyecto.	16.4			
RGE-05	El alcance del proyecto comprenderá el perfil, la identificación y alineación estratégica del proyecto (IAEP), estudios de formulación y evaluación a nivel de pre-factibilidad.	16.4		Con la finalidad de limitar el alcance del Trabajo de Grado.	

Fuente: Los autores

5.1.2.2.3 Requerimientos del producto

En las siguientes matrices se encuentra la trazabilidad de los requerimientos del producto, diferenciando los requerimientos funcionales y los No funcionales, así:

5.1.2.2.3.1 Requerimientos funcionales

Tabla 109. Matriz de trazabilidad de requerimientos funcionales del producto

Código	Requerimiento	P+I	Se relaciona con			Se satisface con			
			Razón de Ser	Necesidad	Expectativa	Elem. WBS	Elem. Diseño	Entregable	Prueba
RFU-01	Realizar la identificación y alineación estratégica del proyecto (IAEP), desarrollando los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y revisión estratégica • Planteamiento del proyecto • Alineación estratégica del proyecto • Project Charter 	27.9	Permitiendo identificar la oportunidad por la cual se debe realizar el proyecto.	Se asegura que el proyecto se emprende por una oportunidad, necesidad, exigencia o problema a solucionar.		1.2.1.1		IAEP	
RFU-02	Identificar, por medio del Análisis PESTA, aquellos aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que podrían llegar a afectar positiva o negativamente a la comercializadora internacional.	27.9	Oportunidades, necesidades, exigencias o problemas identificados en el entorno.			1.2.1.2.1		Estudio de mercado	
RFU-03	Realizar el Análisis de Fuerzas Competitivas, con la finalidad de identificar aquellas amenazas y oportunidades en el sector que puedan afectar el funcionamiento de la empresa.	27.9	Oportunidades, necesidades, exigencias o problemas identificados en el sector.			1.2.1.2.1		Estudio de mercado	
RFU-04	Utilizar el análisis DOFA como herramienta para la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que puedan afectar a la empresa, con el fin de generar estrategias que maximicen los impactos positivos y minimicen los impactos negativos.	27.9	Oportunidades, necesidades, exigencias o problemas identificados en el entorno interno y externo.			1.2.1.2.1		Estudio de mercado	

Tabla 109. Matriz de trazabilidad de requerimientos funcionales del producto (continuación)

Código	Requerimiento	P+I	Se relaciona con			Se satisface con			
			Razón de Ser	Necesidad	Expectativa	Elem. WBS	Elem. Diseño	Entregable	Prueba
RFU-05	Realizar la caracterización de la oferta y demanda del Sector de Textiles y Confecciones a nivel mundial, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Estructura del mercado • Composición de la oferta / demanda <ul style="list-style-type: none"> • Demográfica • Geográfica • Comportamiento histórico • Estacionalidad • Tendencia • Factores coyunturales 	27.9		En donde se permite identificar y cuantificar el mercado objetivo de la comercializadora internacional.		1.2.1.2.1		Estudio de mercado	
RFU-06	Proyectar el comportamiento de la oferta y la demanda del Sector de Textiles y Confecciones para los siguientes cinco (5) años.	27.9		Obtener una aproximación del dinamismo del mercado para identificar la posible rentabilidad del sector.		1.2.1.2.1		Estudio de mercado	
RFU-07	Plantear la estrategia de comercialización de la compañía comercializadora internacional centrandó atención en los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Producto • Promoción • Publicidad • Plaza • Precio • Personas 	27.9		En donde se permite identificar la forma de llegar al mercado al cual se dirigirá la venta de productos comercializados por la empresa.		1.2.1.2.1		Estudio de mercado	
RFU-08	Identificar las posibles localizaciones físicas para el funcionamiento de la empresa que permita obtener ventaja competitiva frente a los competidores.	27.9		Permite determinar alternativas eficientes de operación.		1.2.1.2.2		Estudio Técnico	

Tabla 109. Matriz de trazabilidad de requerimientos funcionales del producto (continuación)

Código	Requerimiento	P+I	Se relaciona con			Se satisface con				
			Razón de Ser	Necesidad	Expectativa	Elem. WBS	Elem. Diseño	Entregable	Prueba	
RFU-09	Determinar el tipo y cantidad de equipos y maquinaria requeridos para soportar la operación de la comercializadora.	27.9		Es necesaria para la operación eficiente del producto del proyecto.		1.2.1.2.2		Estudio Técnico		
RFU-10	Determinar los requerimientos de personal necesarios para garantizar la operación de la comercializadora.	27.9				1.2.1.2.2		Estudio Técnico		
RFU-11	Garantizar que el espacio requerido para la operación de la comercializadora esté acorde con la cantidad de personal y la cantidad de maquinaria y equipo requerida.	27.9				1.2.1.2.2		Estudio Técnico		
RFU-12	Identificar y comparar los diferentes tipos de sociedades comerciales y la forma de constitución de la misma que apliquen para el montaje de la empresa comercializadora.	27.9				Alternativa de constitución que genere mayor beneficio para el inversionista.	1.2.1.2.3		Estudio Administrativo	
RFU-13	Definir estructuras organizacionales que podrán ser utilizadas para la operación de la empresa.	27.9					1.2.1.2.3		Estudio Administrativo	
RFU-14	De acuerdo con la estructura de la organización y las necesidades de personal para la operación de la comercializadora internacional, se deberá realizar una identificación de cargos con su respectiva compensación salarial que serán necesarios para el funcionamiento de la empresa.	27.9					1.2.1.2.3		Estudio Administrativo	

Tabla 109. Matriz de trazabilidad de requerimientos funcionales del producto (continuación)

Código	Requerimiento	P+I	Se relaciona con			Se satisface con			
			Razón de Ser	Necesidad	Expectativa	Elem. WBS	Elem. Diseño	Entregable	Prueba
RFU-15	Identificar y analizar cualitativamente aquellos aspectos que, de una u otra manera, tendrán un efecto positivo o negativo en el ambiente si la comercializadora internacional entra en operación.	27.9		Identificar aquellos aspectos que tengan algún efecto positivo o negativo sobre el medio ambiente, con la finalidad de potenciarlos o minimizarlos.		1.2.1.2.4		Estudio Ambiental	
RFU-16	Clasificar y cuantificar los costos y beneficios correspondientes a los estudios de formulación a nivel Pre-factibilidad.	27.9	Se requiere para establecer la viabilidad financiera del proyecto.			1.2.1.2.5		Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento	
RFU-17	Se deberán proyectar los principales Estados Financieros (Balance General, Estados de Resultados, Flujo de Caja) para un horizonte de 5 años.	27.9				1.2.1.2.5		Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento	
RFU-18	Se deberán identificar las fuentes de financiación con sus respectivos costos asociados.	27.9				1.2.1.2.5		Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento	
RFU-19	Se deberán evaluar financieramente el proyecto haciendo uso de los indicadores principales de liquidez, actividad, rentabilidad, endeudamiento, TIR y VPN.	27.9				1.2.1.3.2 1.2.1.3.3		Análisis de Estados Financieros Análisis de Flujo de Caja Libre	

Fuente: Los autores

5.1.2.2.3.2 Requerimientos no funcionales

Tabla 110. Matriz de trazabilidad de requerimientos No funcionales del producto

Código	Requerimiento	P+I	Se relaciona con			Se satisface con			
			Razón de Ser	Necesidad	Expectativa	Elem. WBS	Elem. Diseño	Entregable	Prueba
RNF-01	El Trabajo de Grado deberá cumplir con Normas Técnicas Colombianas del Icontec No. 1486.	24.4			Se requiere que el documento se enmarque dentro de las normas de presentación vigentes.	1.2.1.4.15		Documento del Trabajo de Grado	
RNF-02	El Plan de Gerencia del Trabajo de Grado deberá contemplar todas las áreas de conocimiento exceptuando el área de Adquisiciones.	24.4	Se define los aspectos que estructurarán el desarrollo del proyecto.			1.2.1.4.8		Documento del Plan de Gerencia	

Fuente: Los autores

5.1.2.3 Declaración de alcance

5.1.2.3.1 Objetivos gerenciales para el proyecto

- Finalizar el proyecto sin exceder el presupuesto asignado de \$35.011 MM para la elaboración del mismo, ni sobrepasando el tiempo establecido con fecha máxima de entrega del 29 de abril de 2013.
- Realizar periódicamente informes de desempeño (cada quince días) para controlar el estado del proyecto y con base en esto tomar las medidas correctivas necesarias.
- Efectuar reuniones periódicas con el Director del Trabajo de Grado para garantizar que el desarrollo del proyecto se realice acorde con lo estipulado.
- Garantizar que toda reunión y asesoría tendrá su respectiva acta que debe ser realizada en la plantilla estipulada para dicho fin.
- Asegurar que todo documento, ya sea formal o informal, entre el equipo del proyecto y el Director del mismo será almacenado en el libro del proyecto.

5.1.2.3.2 Descripción del alcance del producto

El alcance del producto del Trabajo de Grado se encuentra descrito en la Tabla No. 9.

5.1.2.3.3 Descripción del alcance del proyecto

El alcance del proyecto estará constituido por los entregables correspondientes al desarrollo de:

- Idea
- Perfil
- Estudio de Pre-factibilidad
- Estudio de Factibilidad
- Ejecución

El estudio de factibilidad incluye la IAEP, Formulación y Evaluación Financiera realizada a partir de información primaria. El estudio de pre-factibilidad tendrá las mismas especificaciones descritas anteriormente.

La etapa de ejecución incluye el montaje de la empresa comercializadora internacional en el sector de textiles y confecciones, por tanto, deberá realizarse lo necesario para la constitución legal, las contrataciones y adquisiciones suficientes para garantizar la operación.

5.1.2.3.4 Criterios de aceptación del producto

La Matriz de Trazabilidad de Requerimientos contiene los criterios de aceptación para cada uno de ellos.

5.1.2.3.4.1 Exclusiones

- El producto del Trabajo de Grado no incluye la realización del estudio de Factibilidad para el “Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de textiles y confecciones”, ni tampoco la creación formal de la empresa ni su operación.
- La evaluación a nivel de estudio de pre-factibilidad no incluye evaluación económica, social ni ambiental.

5.1.2.3.4.2 Restricciones

- La entrega definitiva del informe del Trabajo de Grado y del libro del proyecto deberá ser el 29 de abril de 2013.
- El presupuesto del Trabajo de Grado no podrá exceder lo asignado y aprobado en la línea base de costo de \$35.011 MM.
- El tiempo de trabajo del Equipo del Proyecto se ve limitado a horas de la noche entre semana y en horas de la tarde en el fin de semana.

5.1.2.3.4.3 Supuestos

- Por ser un estudio de pre-factibilidad se asume que la información suministrada es de carácter secundario, sin perjuicio de llegar a utilizar información primaria.
- El TLC aportará buena dinámica al comercio Exterior, esperando un crecimiento del 10%.
- El sector seguirá integrado por medio del Clúster Textil y Confecciones.
- El sector continuará siendo apoyado por la Cámara Sectorial de la ANDI, Inexmoda, Proexport y el SENA.
- El Programa de Transformación Productiva del Gobierno Nacional generará mayor competitividad y dinamismos en la industria interna, alcanzando los niveles de calidad exigidos.
- Colombia continuará siendo sede de importantes ferias de textiles y confecciones como Colombia Tex, Colombia Moda, Footwear and Leather Show, entre otras.
- Se mantendrán los incentivos tributarios a las compañías exportadoras.

- Se espera una tasa de cambio por dólar de \$1.800 en promedio, así como una inflación controlada y estable del 3% E.A.

APROBADO Y ACEPTADO POR

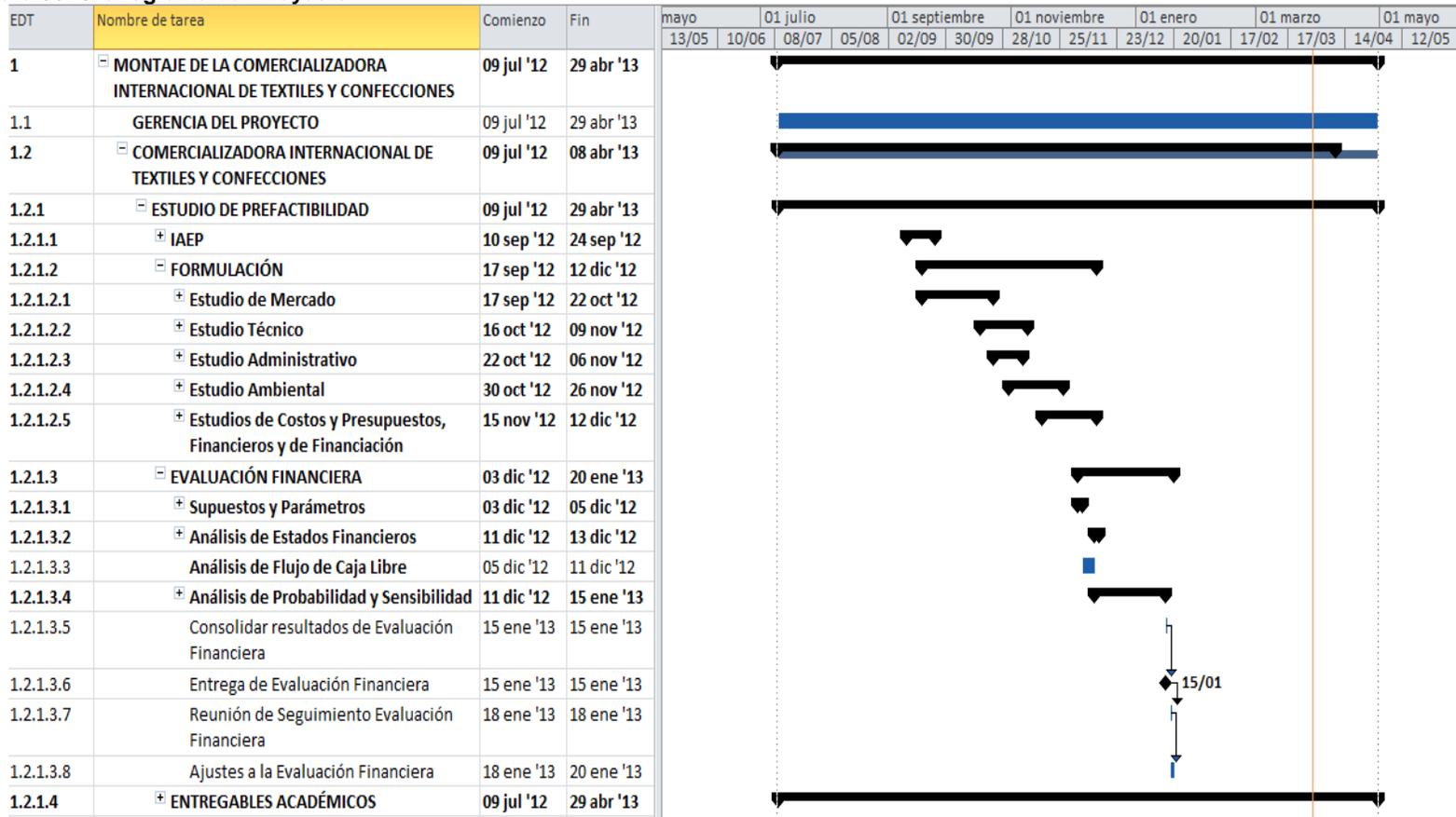
Ing. Daniel Salazar Ferro
Director del Trabajo de Grado

Johana Paola Rueda Buenaventura
Gerente del Proyecto

5.1.2.4 Línea base de tiempo (cronograma)

En la figura 58 se encuentra el cronograma para el Trabajo de Grado, dando a conocer las fechas de inicio y de finalización de cada una de las actividades establecidas:

Figura 58. Cronograma del Proyecto



Fuente: Los autores

5.1.2.5 Línea base de costos (presupuesto)

En la figura 59 se muestra la línea base de costo para el Trabajo de Grado, la cual se encuentra dividida en las etapas definidas para el mismo. Cabe aclarar que el costo de hora hombre estimado asciende a los \$30.000.

El presupuesto total para la elaboración del Trabajo de Grado es de \$35.011 MM.

Figura 59. Presupuesto acumulado Trabajo de Grado



Fuente: Los autores

5.1.2.6 Work Breakdown Structure (WBS)

La WBS que se encuentra en la tabla 111, con su respectivo diccionario, muestra la estructura de desglose del Trabajo de Grado.

Tabla 111. WBS del Trabajo de Grado

Nivel	Código de la WBS	Nombre del Elemento
1	1	MONTAJE DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE TEXTILES Y CONFECCIONES
2	1.1	GERENCIA DEL PROYECTO
2	1.2	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE TEXTILES Y CONFECCIONES
3	1.2.1	ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD
4	1.2.1.1	IAEP
5	1.2.1.1.1	Análisis y Revisión Estratégica
5	1.2.1.1.2	Planteamiento del Proyecto y Ajustes a la Propuesta
5	1.2.1.1.3	Alineación Estratégica del proyecto y ajustes
5	1.2.1.1.4	Project Charter
5	1.2.1.1.5	Análisis de Partes Interesadas
4	1.2.1.2	FORMULACIÓN
5	1.2.1.2.1	Estudio de Mercados
5	1.2.1.2.2	Estudio Técnico
5	1.2.1.2.3	Estudio Administrativo

Tabla 111. WBS del Trabajo de Grado (continuación)

Nivel	Código de la WBS	Nombre del Elemento
5	1.2.1.2.4	Estudio Ambiental
5	1.2.1.2.5	Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento
4	1.2.1.3	EVALUACIÓN FINANCIERA
5	1.2.1.3.1	Supuestos y Parámetros
5	1.2.1.3.2	Análisis de Estados Financieros
5	1.2.1.3.3	Análisis de Flujo de Caja Libre
5	1.2.1.3.4	Análisis de Probabilidad y Sensibilidad
4	1.2.1.4	ENTREGABLES ACADÉMICOS
5	1.2.1.4.1	Documento de Inscripción del Trabajo de Grado
5	1.2.1.4.2	Inscripción del Trabajo de Grado
5	1.2.1.4.3	Propuesta del Trabajo de Grado
5	1.2.1.4.4	Presentación para sustentación de la propuesta
5	1.2.1.4.5	Sustentación de la Propuesta
5	1.2.1.4.6	Plan de Gerencia del Trabajo de Grado
5	1.2.1.4.7	Presentación para sustentación del Plan de Gerencia
5	1.2.1.4.8	Sustentación del Plan de Gerencia
5	1.2.1.4.9	Primer Informe
5	1.2.1.4.10	Sustentación Final
5	1.2.1.4.11	Entrega Definitiva

Fuente: Los autores

5.1.2.7 Diccionario de la WBS

El diccionario de la WBS, presentada en la tabla 112, muestra una descripción de manera resumida del trabajo a realizar en cada uno de los elementos de la estructura; vale la pena aclarar que parte de la información contenida en dichos campos fue obtenida de las notas de clases de las materias IAEP y Estudios de Mercado dictadas por el Ingeniero Daniel Salazar Ferro.

Tabla 112. Diccionario WBS del Trabajo de Grado

Nivel	Código de la WBS	Cuenta de Control	Nombre del elemento	Descripción del Trabajo del Elemento	Elementos Dependientes	Responsables
1	1	X	MONTAJE DE LA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE TEXTILES Y CONFECCIONES			
2	1.1	X	GERENCIA DEL PROYECTO	Desarrollar las actividades del proyecto dentro del alcance, tiempo y costo definidos.		Gerente del Proyecto
2	1.2	X	COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE TEXTILES Y CONFECCIONES			Gerente del Proyecto
3	1.2.1	X	ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD	Elaborar el Estudio de Pre-factibilidad para el Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones, mediante el uso de información secundaria.		

Tabla 112. Diccionario WBS del Trabajo de Grado (continuación)

Nivel	Código de la WBS	Cuenta de Control	Nombre del elemento	Descripción del Trabajo del Elemento	Elementos Dependientes	Responsables
4	1.2.1.1	X	IAEP	Identificar y Alinear Estratégica del Proyecto.		Director IAEP
5	1.2.1.1.1	X	Análisis y Revisión Estratégica	Identificar y analizar estrategias globales, nacionales, regionales, locales y/o sectoriales que puedan afectar el proyecto.		Director IAEP
5	1.2.1.1.2	✓	Planteamiento del Proyecto y Ajustes a la Propuesta	Elaborar la propuesta del trabajo de grado incluyendo el nombre, antecedentes, razón de ser, propósito, producto, alcance preliminar, cronograma preliminar y estimación inicial de recursos.	1.2.1.1.1	Director IAEP
5	1.2.1.1.3	✓	Alineación Estratégica del proyecto y ajustes	Determinar contribución del producto a los objetivos estratégicos del sector y principales grupos de interés.	1.2.1.1.2	Director IAEP
5	1.2.1.1.4	✓	Elaborar Project Charter	Elaborar documento que autoriza formalmente el proyecto, documenta la alineación estratégica del proyecto, e identifica y asigna al Gerente del Proyecto.	1.2.1.1.3	Director IAEP
5	1.2.1.1.5	✓	Realizar análisis de Partes Interesadas	Realizar análisis de grupos de interés que afectan o pueden ser afectados positiva o negativamente por el proyecto.	1.2.1.1.1 1.2.1.1.2	Director IAEP
4	1.2.1.2	X	FORMULACIÓN			
5	1.2.1.2.1	✓	Estudio de Mercados	Realizar análisis de la viabilidad comercial del sector de Textiles y Confecciones.	1.2.1.1.9	Director Formulación
5	1.2.1.2.2	✓	Estudio Técnico	Identificar y analizar de factores técnicos y tecnológicos necesarios para la puesta en marcha y operación de la empresa comercializadora internacional.	1.2.1.2.1	Director Formulación
5	1.2.1.2.3	✓	Estudio Administrativo	Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos humanos para el desarrollo de las actividades relacionadas con la puesta en marcha y operación del proyecto.	1.2.1.2.1 1.2.1.2.2	Director Formulación
5	1.2.1.2.4	✓	Estudio Ambiental	Realizar estimaciones cualitativas de los posibles impactos del proyecto sobre el medio ambiente.	1.2.1.2.1 1.2.1.2.2 1.2.1.2.3	Director Formulación
5	1.2.1.2.5	✓	Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento	Cuantificar los beneficios y costos, estructurar los estados financieros y flujo de caja.	1.2.1.2.1 1.2.1.2.2 1.2.1.2.3 1.2.1.2.4	Director Formulación

Tabla 112. Diccionario WBS del Trabajo de Grado (continuación)

Nivel	Código de la WBS	Cuenta de Control	Nombre del elemento	Descripción del Trabajo del Elemento	Elementos Dependientes	Responsables
4	1.2.1.3	X	EVALUACIÓN FINANCIERA	Realizar la evaluación de viabilidad financiera del proyecto.		
5	1.2.1.3.1	✓	Supuestos y Parámetros	Identificar variables que pueden afectar la estabilidad financiera prevista para proyecto.	1.2.1.2.5	Director Evaluación Financiera
5	1.2.1.3.2	✓	Análisis de Estados Financieros	Realizar análisis de indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, actividad y endeudamiento.	1.2.1.3.1	Director Evaluación Financiera
5	1.2.1.3.3	✓	Análisis de Flujo de Caja Libre	Realizar análisis de indicadores de viabilidad financiera del proyecto (VPN, TIR).	1.2.1.3.2	Director Evaluación Financiera
5	1.2.1.3.4	✓	Análisis de Probabilidad y Sensibilidad	Realizar análisis de escenarios a partir de la variabilidad de los factores que componen la estructura financiera del proyecto.	1.2.1.3.3	Director Evaluación Financiera
4	1.2.1.4	X	ENTREGABLES ACADÉMICOS			
5	1.2.1.4.1	✓	Documento de Inscripción del Trabajo de Grado	Elaborar documento de inscripción del Trabajo de Grado.		Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.2	✓	Inscripción del Trabajo de Grado	Enviar la inscripción del Trabajo de Grado.	1.2.1.4.1	Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.3	✓	Propuesta del Trabajo de Grado	Elaborar propuesta del Trabajo de Grado.	1.2.1.4.2	Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.4	✓	Presentación para sustentación de la propuesta	Preparar presentación para sustentación de la propuesta.	1.2.1.4.4	Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.5	✓	Sustentación de la Propuesta	Realizar la sustentación de la propuesta.	1.2.1.4.5	Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.6	✓	Plan de Gerencia del Trabajo de Grado	Elaborar Plan de Gerencia del Trabajo de Grado.	1.2.1.4.6	Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.7	✓	Presentación para sustentación del Plan de Gerencia	Preparar la presentación para sustentación del Plan de Gerencia.	1.2.1.4.8	Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.8	✓	Sustentación del Plan de Gerencia	Hacer la sustentación del Plan de Gerencia.	1.2.1.4.9	Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.9	✓	Primer Informe	Entregar el primer informe.	1.2.1.4.11	Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.10	✓	Sustentación Final	Realizar la sustentación final.	1.2.1.4.13	Director Entregables Académicos
5	1.2.1.4.11	✓	Entrega Definitiva	Entregar el documento definitivo.	1.2.1.4.14	Director Entregables Académicos

Fuente: Los autores

5.1.2.8 Plan de calidad

Las métricas de calidad seleccionadas para el aseguramiento y el control ayudarán a identificar desviaciones del proyecto respecto a tiempo y costo, permitiendo tomar las medidas necesarias para asegurar que éste finalice de acuerdo al cronograma y presupuesto asignado y aprobado. A continuación se dan a conocer las métricas consideradas para el seguimiento del proyecto.

FICHA TÉCNICA DE LAS MÉTRICAS ÍNDICE DE DESEMPEÑO EN COSTOS

Nombre de la Métrica

Índice de Desempeño en Costos

Propósito

Identificar la eficiencia del dinero gastado hasta la fecha, es decir, cuanto valor ha generado el dinero gastado.

Definición

Representa cuantas unidades de dinero de trabajo se ganaron por cada unidad de dinero que se gastó.

Algoritmo

$CPI = EV / AC$

Tipo

Financiero

Unidades

Miles de um

Rango

0,95 a 1,5

Meta

$CPI \geq 1$

Tolerancia

$CPI \pm 5$ Décimas

Definición de Variables

EV: Valor Ganado, corresponde a la medida de valor de trabajo realmente terminado.

AC: Costo Actual, corresponde al total de costos en los que se ha incurrido hasta la fecha para desarrollar el trabajo realizado.

Interpretación

Si el CPI es mayor que 1, quiere decir que el rendimiento del costo del proyecto ha sido mayor al planeado; si es igual a 1, quiere decir que el proyecto tiene un rendimiento igual al planeado; si es menor que 1, quiere decir que el rendimiento del costo del proyecto ha sido menor al planeado.

Guías generales

Para generar el EV se debe determinar el % de trabajo terminado real a la fecha y compararlo con el valor planeado. Así mismo, se debe contabilizar el costo real del proyecto a la fecha para obtener el AC.

Responsable de la Medición

Gerente del Proyecto

Frecuencia de la Medición

Quincenal

Registro de Mediciones y Ubicación

Se encontrarán en Hoja de Excel incluyendo tabla de datos y gráfica de los mismos, será responsabilidad del gerente del proyecto depositarlos en el libro del proyecto.

Disponibilidad de la Métrica

Estará disponible el primer día hábil de cada quincena del mes.

Inicio de la Medición

Estará disponible a 15 días después de la aprobación del Plan de Gerencia.

FICHA TÉCNICA DE LAS MÉTRICAS ÍNDICE DE DESEMPEÑO EN CRONOGRAMA

Nombre de la Métrica

Índice de Desempeño en Cronograma

Propósito

Identificar la eficiencia en el desarrollo del proyecto en cuanto a cumplimiento del cronograma de acuerdo al progreso del trabajo realizado en un período determinado.

Definición

Representa el progreso en unidades monetarias del trabajo realizado con respecto al presupuestado.

Algoritmo	Tipo	Unidades
$SPI = EV / PV$	Financiero /Tiempo	Miles de um
Rango	Meta	Tolerancia
0,95 a 1,05	$SPI \geq 1$	$SPI \pm 5$ Décimas

Definición de Variables

EV: Valor Ganado, corresponde a la medida de valor de trabajo realmente terminado.

PV: Valor Planeado, es el costo presupuestado del trabajo programado, desde el comienzo del proyecto hasta la fecha de control.

Interpretación

Si el SPI es mayor que 1, quiere decir que se ha realizado más trabajo del planeado a la fecha; si es igual a 1, quiere decir que se ha realizado exactamente el trabajo planeado; y si es menor que 1, quiere decir que se ha realizado menos trabajo del planeado.

Guías generales

Para generar el EV se debe determinar el % de trabajo terminado real a la fecha y compararlo con el valor planeado. El Valor Planeado corresponde al costo presupuestado de trabajo programado, desde el comienzo del proyecto hasta la fecha de control.

Responsable de la Medición

Gerente del Proyecto

Frecuencia de la Medición

Quincenal

Registro de Mediciones y Ubicación

Se encontrarán en Hoja de Excel incluyendo tabla de datos y gráfica de los mismos, será responsabilidad del gerente del proyecto depositarlos en el libro del proyecto.

Disponibilidad de la Métrica

Estará disponible el primer día hábil de cada quincena del mes.

Inicio de la Medición

Estará disponible a 15 días después de la aprobación del Plan de Gerencia.

FICHA TÉCNICA DE LAS MÉTRICAS VALOR GANADO - "EARNED VALUE"

Nombre de la Métrica

Valor ganado - "Earned Value"

Propósito

Medir el desempeño del proyecto de acuerdo al avance real en el trabajo realizado con respecto a las líneas base de tiempo y costo.

Definición

Es el costo presupuestado del trabajo realizado desde el comienzo del proyecto hasta la fecha de control.

Algoritmo

EV= PV*% de trabajo terminado en tiempo y costo.
AC: Costo real del trabajo incurrido hasta la fecha.

Tipo

Financiero/alcance

Unidades

Miles de um

Rango

0,95 a 1,05

Meta

EV >= PV ; AC<EV

Tolerancia

EV ± 5% del PV

Definición de Variables

PV: Costo presupuestado del trabajo programado a la fecha (Costo Planeado)

EV: Costo presupuestado del trabajo terminado a la fecha (Valor Ganado)

% de trabajo terminado: Estimado del estado de finalización de las tareas actualmente realizadas

AC: Costo incurrido real del trabajo realizado a la fecha (Costo Actual)

Interpretación

Si el costo presupuestado del trabajo realizado (EV) es MENOR que el costo presupuestado del trabajo programado (PV), entonces el trabajo está siendo realizado MAS LENTO de lo planeado. Si el costo presupuestado del trabajo realizado (EV) es MAYOR que el costo presupuestado del trabajo programado (PV), entonces el trabajo está siendo realizado MAS RÁPIDO de lo planeado. Si el costo actual incurrido (AC) para el desarrollo del trabajo es MAYOR que el costo presupuestado del trabajo realizado (EV), entonces el proyecto está excedido en costos, si es lo contrario entonces el proyecto está siendo más productivo que lo programado.

En resumen:

Si EV < PV = Proyecto Atrasado, si EV = PV = Proyecto OK, si EV > PV = Proyecto Adelantado.

Si EV < AC = Proyecto en sobre costo, si EV = AC = Proyecto OK, si EV > AC = Proyecto con menor costo

Guías generales

Se debe medir el PV a partir del presupuesto del proyecto estimado según el desarrollo de las tareas planeadas en el cronograma del proyecto en su línea base, y determinar a la fecha el % de trabajo terminado real para generar EV. Se debe contabilizar el costo real del proyecto a la fecha para obtener el AC.

Responsable de la Medición

Gerente del Proyecto

Frecuencia de la Medición

Quincenal

Registro de Mediciones y Ubicación

Se encontrarán en Hoja de Excel incluyendo tabla de datos y gráfica de los mismos, será responsabilidad del gerente del proyecto depositarlos en el libro del proyecto.

Disponibilidad de la Métrica

De acuerdo con el cronograma definido para el Trabajo de Grado.

Inicio de la Medición

Estará disponible a 15 días después de la aprobación del Plan de Gerencia.

FICHA TÉCNICA DE LAS MÉTRICAS ENTREGABLES**Nombre de la Métrica****Calidad de los entregables****Propósito**

Identificar el desempeño del proyecto por medio de los entregables aprobados.

Definición

Es la cantidad de entregables aprobados desde el comienzo del proyecto hasta la fecha de corte.

Algoritmo

CA= EA / TE

Tipo

Alcance

Unidades

Número

Rango

0,8 a 1,00

Meta

CA = 1

Tolerancia

CA - 10% del TE

Definición de Variables

CA: Calidad de los entregables

EA: Entregables aprobados a la fecha

TE: Total de entregables programados a la fecha

Interpretación

Si los entregables aprobados a la fecha son menores a los entregables programados, el proyecto no está cumpliendo con las condiciones de aceptación establecidas, entonces el trabajo estaría retrasado. Si los entregables aprobados a la fecha son mayores a los entregables programados, el proyecto está cumpliendo con las condiciones de aceptación y el trabajo estaría siendo más productivo de lo planeado.

Guías generales

Se deben identificar los entregables programados hasta la fecha, así como los entregables aprobados; posteriormente se debe determinar la relación entre las 2 variables.

Responsable de la Medición

Gerente del Proyecto

Frecuencia de la Medición

Quincenal

Registro de Mediciones y Ubicación

Se encontrarán en Hoja de Excel incluyendo tabla de datos y gráfica de los mismos, será responsabilidad del gerente del proyecto depositarlos en el libro del proyecto.

Disponibilidad de la Métrica

Estará disponible en la segunda y cuarta semana de cada mes.

Inicio de la Medición

Estará disponible a 15 días después de la aprobación del Plan de Gerencia.

5.1.2.9 Organigrama

5.1.2.9.1 Organigrama del trabajo de grado

La estructura Organizacional del Trabajo de Grado se compone de la Gerencia y cuatro direcciones que estarán a cargo de la ejecución de las actividades relacionadas con cada una de las etapas del estudio de pre-factibilidad, de acuerdo con el alcance, cronograma y presupuesto definidos. La elaboración del Trabajo de Grado es soportado por la orientación del Director de Trabajo de Grado y un grupo de asesores que apoyarán al equipo en caso que se requiera (Gráfica 21).

Gráfica 21. Organigrama del Trabajo de Grado

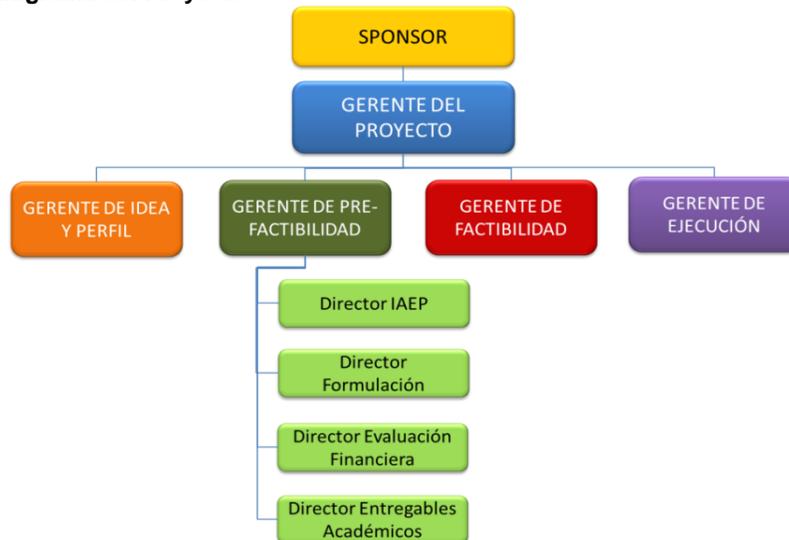


Fuente: Los autores

5.1.2.9.2 Organigrama del proyecto

La estructura Organizacional del Proyecto (Gráfica 22) se encuentra conformada por el Sponsor, la Gerencia y cuatro direcciones encargadas de la Idea y Perfil, Pre-factibilidad, Factibilidad y Ejecución del Proyecto, de acuerdo con el alcance, cronograma y presupuesto definidos para el mismo.

Gráfica 22. Organigrama del Proyecto



Fuente: Los autores

5.1.2.10 Matriz de asignación de responsabilidades (RACI)

En la gráfica 23, se da a conocer la Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI) en donde se relacionan los paquetes de trabajo establecidos en la WBS con las diferentes direcciones propuestas para el desarrollo del Trabajo de Grado, con la finalidad de identificar roles de acuerdo a las necesidades del proyecto.

Gráfica 23. Matriz de asignación de responsabilidades

ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESAS COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL DE TEXTILES Y CONFECCIONES

		IAEP				FORMULACIÓN					EVALUACIÓN FINANCIERA				ENTEGABLES ACADÉMICOS
		Análisis y Revisión Estratégica	Planteamiento del proyecto	Alineación Estratégica	Project Charter	Estudio de Mercado	Estudio Técnico	Estudio Administrativo	Estudio Ambiental	Estudios de Costos y Beneficios, Financieros y de Financiación	Supuestos y Parámetros	Análisis de Estados Financieros	Análisis de Flujo de Caja Libre	Análisis de Probabilidad y Sensibilidad	
GERENTE DEL PROYECTO	Director de Trabajo de Grado	RESP.	RESP.	RESP.	RESP.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.
	Director IAEP	RESP.	RESP.	RESP.	RESP.										
	Director Formulación					RESP.	RESP.	RESP.	RESP.	RESP.					
	Director Evaluación Financiera										RESP.	RESP.	RESP.	RESP.	
	Asesores	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.	CONS.
	Director Entregables Académicos														RESP.

Fuente: Los autores

Los roles que se tienen en cuenta para la Realización del Estudio de Pre-factibilidad para el Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones son:

CONS.	Es la persona que tendrá información clave para realizar el trabajo en cada paquete de trabajo.
RESP.	Es la persona responsable del trabajo que se debe realizar en el paquete de trabajo.
INFO.	Es la persona a la que se le notificará en el momento en que se finalice el trabajo de cada paquete de trabajo.

5.1.2.11 Matriz de Comunicaciones

De acuerdo con los *Stakeholders* identificados para el Proyecto y el Trabajo de Grado, se ha diseñado una matriz de comunicaciones (Tablas 113 y 114) en donde se especifica la manera como se entregará la información a cada uno de los interesados.

5.1.2.11.1 Matriz de comunicaciones del proyecto

Tabla 113. Matriz de comunicaciones del Proyecto

STAKEHOLDER	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	EMISOR	NIVEL DE DETALLE			FORMATO	MEDIO DE COMUNICACIÓN Y/O MÉTODO DE TRANSMISIÓN	FRECUENCIA DISTRIBUCIÓN INFORMACIÓN	CÓMO			
			Alto	Medio	Bajo				Oral	Escrito	Formal	Informal
INVERSIONISTAS	Identificación y alineación estratégica del proyecto	Equipo del proyecto	✓			Documento	Documento Físico	Una vez - Al finalizar la IAEP		✓	✓	
	Evaluación Financiera	Equipo del proyecto	✓					Al finalizar cada estudio		✓	✓	
	Requerimientos del proyecto	Equipo del proyecto	✓					Al finalizar el plan de gerencia		✓	✓	
	Cronograma del proyecto	Equipo del proyecto	✓							✓	✓	
	Presupuesto del proyecto	Equipo del proyecto	✓							✓	✓	
	Solicitudes de cambio	Equipo del proyecto	✓							✓	✓	
EMPLEADOS	Estructura Organizacional	Gerente	✓			Carta	Correo electrónico o Documento físico	Cuando se presente		✓	✓	
	Compensación Salarial	Gerente	✓							✓	✓	
	Funciones y Responsabilidades	Gerente	✓							✓	✓	

Tabla 113. Matriz de comunicaciones del Proyecto (continuación)

STAKEHOLDER	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	EMISOR	NIVEL DE DETALLE			FORMATO	MEDIO DE COMUNICACIÓN Y/O MÉTODO DE TRANSMISIÓN	FRECUENCIA DISTRIBUCIÓN INFORMACIÓN	CÓMO			
			Alto	Medio	Bajo				Oral	Escrito	Formal	Informal
EMPLEADOS	Temas relacionados con tiempo, alcance y costo del proyecto.	Gerente		✓		Carta	Correo electrónico o Documento físico	Cuando se presente		✓	✓	✓
CLIENTES	Productos ofrecidos por la comercializadora internacional	Gerente	✓			Catálogo de productos	Correo electrónico o Documento físico	Cuando se presente o por solicitud del cliente		✓	✓	
	Resultado de estados financieros	Gerente		✓		Documento de estados financieros		Por solicitud del interesado		✓	✓	
PROVEEDORES	Referencias comerciales	Gerente			✓	Carta		Por solicitud del interesado		✓	✓	
	Resultado de estados financieros	Gerente		✓		Documento de estados financieros		Por solicitud del interesado		✓	✓	
	Certificaciones bancarias	Gerente		✓		Certificación emitida por banco		Por solicitud del interesado		✓	✓	
GOBIERNO Y ENT. REGULADORAS PARA EMPRESAS DEL SECTOR REAL	Documentos de interés de acuerdo a su necesidad (Estados financieros, entre otros)	Gerente	✓			Documento / Carta / Formato / Certificado		Por solicitud del interesado		✓	✓	
ASOCIACIONES Y AGREMIACIONES	Documentos de interés de acuerdo a su necesidad (Estados financieros, entre otros)	Gerente	✓			Documento / Carta / Formato / Certificado		Por solicitud del interesado		✓	✓	

Fuente: Los autores

5.1.2.11.2 Matriz de comunicaciones del Trabajo de Grado

Tabla 114. Matriz de comunicaciones del Trabajo de Grado

STAKEHOLDER	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	EMISOR	NIVEL DE DETALLE			FORMATO	MEDIO DE COMUNICACIÓN Y/O MÉTODO DE TRANSMISIÓN	FRECUENCIA DISTRIBUCIÓN INFORMACIÓN	CÓMO			
			Alto	Medio	Bajo				Oral	Escrito	Formal	Informal
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO / SPONSOR	Plan de Gerencia	Gerente del Proyecto	✓			Documento	Documento Físico	En el momento después de realizar un cambio		✓	✓	
	Identificación y alineación estratégica del Proyecto	Gerente del Proyecto	✓					Reportes periódicos		✓	✓	
	Formulación	Gerente del Proyecto	✓					Reportes periódicos		✓	✓	
	Evaluación Financiera	Gerente del Proyecto	✓					Reportes periódicos		✓	✓	
	Solicitudes de cambio	Gerente del Proyecto	✓					Cuando se presente		✓	✓	
	Reportes de desempeño	Gerente del Proyecto	✓					Cada quince días		✓	✓	
	Actas de reuniones	Equipo del Proyecto	✓			Formato para actas de reuniones		Cuando se presente		✓	✓	
EQUIPO DEL PROYECTO	Plan de Gerencia	Gerente del Proyecto	✓			Documento	Correo electrónico o Documento físico	En el momento después de realizar un cambio		✓	✓	
	Reportes de desempeño	Gerente del Proyecto	✓					Reportes periódicos		✓	✓	
	Solicitudes de cambio	Gerente del Proyecto	✓					Cuando se presente		✓	✓	
COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO	Inscripción del Trabajo de Grado	Equipo del Proyecto	✓			Documento	Documento Físico	Fecha única 16 de julio de 2012		✓	✓	

Tabla 114. Matriz de comunicaciones del Trabajo de Grado (continuación)

STAKEHOLDER	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	EMISOR	NIVEL DE DETALLE			FORMATO	MEDIO DE COMUNICACIÓN Y/O MÉTODO DE TRANSMISIÓN	FRECUENCIA DISTRIBUCIÓN INFORMACIÓN	CÓMO			
			Alto	Medio	Bajo				Oral	Escrito	Formal	Informal
COMITÉ DE TRABAJO DE GRADO	Propuesta del Trabajo de Grado	Equipo del Proyecto		✓		Documento	Documento Físico	Fecha única 30 de julio de 2012		✓	✓	
	Sustentación de la propuesta	Equipo del Proyecto		✓		N/A	N/A	Fecha única 17 de agosto de 2012	✓			✓
	Plan de Gerencia del Trabajo de Grado	Equipo del Proyecto	✓			Documento	Documento Físico	Fecha única 31 de agosto de 2012		✓	✓	
	Sustentación del Plan de Gerencia	Equipo del Proyecto		✓		N/A	N/A	Fecha única 07 de septiembre de 2012	✓			✓
	Entrega Primer Informe	Equipo del Proyecto	✓			Documento	Documento Físico	Fecha única 21 de enero de 2013		✓	✓	
	Sustentación Final	Equipo del Proyecto	✓			N/A	N/A	Fecha única 15 de marzo de 2013	✓		✓	
	Entrega Definitiva	Equipo del Proyecto	✓			Documento	Documento Físico	Fecha única 08 de abril de 2013		✓	✓	
GERENTE DEL TRABAJO DE GRADO	Project Charter	Equipo del Proyecto		✓		Documento	Documento Físico	Una vez - Al formalizar el inicio del proyecto		✓	✓	
	Solicitudes de cambio	Equipo del Proyecto	✓					Cuando se presente		✓	✓	
	Reportes de desempeño	Equipo del Proyecto	✓					Cada quince días		✓	✓	
	Actas de reuniones	Equipo del Proyecto	✓					Cuando se presente		✓	✓	
SEGUNDO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADO	Informe del Trabajo de Grado y libro del Proyecto	Gerente del Proyecto	✓					Entrega final		✓	✓	

Fuente: Los autores

5.1.2.12 Registro de riesgos

En la tabla 115 se han identificado los riesgos para los elementos de la WBS que podrían impactar positiva o negativamente los resultados del Estudio de Pre-factibilidad en términos de calidad del producto y variaciones con respecto al cronograma y presupuesto definidos para el Trabajo de Grado.

Tabla 115. Riesgos identificados del Trabajo de Grado

Elemento de la WBS	Causa	Evento	Consecuencia
IAEP	La información empleada en los análisis PESTA, DOFA y de Competitividad no es suficiente o está desactualizada.	Podría realizarse un análisis impreciso y alejado de la realidad.	Podría afectarse negativamente la calidad del entregable y por ende del producto.
Formulación- Estudio de Mercado	Dificultad en la consecución de información de oferta y demanda, o la imprecisión de la misma.	Podría retrasarse el desarrollo del entregable o el resultado sería impreciso.	Podría afectarse negativamente la calidad del entregable y del producto o haber retrasos en los tiempos de entrega.
Formulación- Estudio Técnico	Dificultad en la consecución de información de equipos disponibles, de personal operativo, o de lugares en los que se desarrollará el proyecto.	Podría retrasarse el desarrollo del entregable o el resultado sería impreciso.	Podría afectarse negativamente la calidad del entregable y del producto o haber retrasos en los tiempos de entrega.
Formulación- Estudio de Administrativo	La información empleada en los análisis de alternativas de constitución de la empresa, o la empleada para definir el perfil de cargos es imprecisa o desactualizada	Podría seleccionarse una alternativa de constitución errada, y desarrollarse perfiles de cargo que no reflejen las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades.	Podría afectarse negativamente la calidad del entregable y por ende del producto.
Formulación- Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento	La identificación de los costos y beneficios a partir de los resultados de los estudios anteriores y los supuestos base para el presupuesto, podrían basarse en información imprecisa y desactualizada.	Podrían realizarse estimaciones sesgadas y alejadas de la realidad, que conducirían a decisiones de inversión y financiamiento erradas.	Podría afectarse negativamente la calidad del entregable, y por ende del producto.
Evaluación Financiera	La determinación de los supuestos base para el análisis financiero podrían basarse en información desactualizada.	El resultado de la evaluación financiera no reflejaría la realidad de la viabilidad financiera del proyecto.	Podría afectarse negativamente la calidad del entregable y por ende del producto.

Fuente: Los autores

Como respuesta a los riesgos identificados se plantean las siguientes alternativas de respuesta.

Tabla 116. Alternativas de respuesta a los riesgos identificados

Riesgo	Respuesta
<p>Información no disponible, de difícil acceso o desactualizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir bases de datos en el mercado o las disponibles en las agremiaciones del sector. • Recurrir a la ayuda de expertos en cada uno de los temas tratados en el proyecto. • Solicitar la ayuda a la Escuela Colombiana de Ingeniería con el objetivo de obtener información por medio de ellos.
<p>Retraso en envío y recepción de entregables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer tiempos de entrega, horarios y lugares. • Establecer tiempos de retroalimentación. • Aumentar la frecuencia de las reuniones con el director de Trabajo de Grado.

Fuente: Los autores

5.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EJECUCIÓN

En el proyecto se contempla el desarrollo de Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones en Colombia, para lo cual se desarrollaron los siguientes componentes:

- **IAEP**

Considerando que la compañía no se encuentra constituida, se realizó el planteamiento del proyecto de acuerdo con su contribución a los objetivos estratégicos del gobierno, del sector de textiles y confecciones y de las agremiaciones. De igual manera se desarrolló el *Project Charter* y el análisis de *Stakeholders* en alineación con sus requerimientos.

- **Formulación**

- ✓ **Estudio de Mercados:** se elaboró el análisis de competitividad para identificar las barreras de entrada y salida de la industria de textiles y confecciones. Posteriormente se abordó el análisis de los balances de oferta y demanda a nivel mundial y en mercados potenciales, con el fin de establecer la estrategia de comercialización que se implementaría luego del montaje de la empresa.
- ✓ **Estudio Técnico:** se recopiló y analizó información correspondiente a los procesos típicos (internos y externos) de una empresa comercializadora, la tecnología que soportaría la operación de la compañía, la logística correspondiente a las operaciones de compra venta de mercancías y el análisis de alternativas de ubicación geográfica.
- ✓ **Estudio Ambiental:** se definieron y analizaron los impactos ambientales que traería consigo el montaje de la Comercializadora Internacional, tanto en la puesta en marcha de su oficina administrativa como en la operación de su bodega y los procesos logísticos correspondientes.
- ✓ **Estudio Administrativo:** se elaboró la planeación estratégica y se definió la estructura organizacional que soportaría la ejecución de los procesos y actividades de la compañía. Adicionalmente se definieron los requerimientos de personal e infraestructura administrativa.
- ✓ **Estudios de Costos y Beneficios, Presupuestos, Inversión y Financiamiento:** se realizó la identificación y cuantificación de los costos y beneficios asociados a la ejecución del proyecto y a la operación del producto del proyecto, así como el análisis de endeudamiento y las posibles fuentes de financiamiento.
- ✓ **Evaluación Financiera:** en esta etapa se estructuraron los flujos de fondos del proyecto y se analizó la viabilidad financiera del proyecto a la luz de indicadores como el VPN y la TIR.

- **Actividades de Ejecución del Trabajo de Grado**

Para la ejecución de las actividades del Trabajo de Grado, se requirió la adecuada coordinación de los recursos con el fin garantizar el cumplimiento de los objetivos gerenciales propuestos. De ésta manera se desarrollaron los siguientes ejercicios con el fin de asegurar la terminación efectiva de las tareas.

- ✓ **Conformación del Equipo de Trabajo**

De acuerdo con la afinidad de los integrantes generada a partir de las actividades desarrolladas a lo largo de la especialización, se constituyó el equipo de trabajo.

- ✓ **Organización del Equipo de Trabajo**

Se realizó la asignación de responsabilidades a cada uno de los integrantes del equipo, de acuerdo con las habilidades y capacidades de cada uno, a partir de la estructura definida para el Estudio de Pre-factibilidad. Las actividades se ejecutaron de una manera eficiente gracias a una distribución de actividades equitativa y una adecuada planeación del trabajo requerido.

- ✓ **Desarrollo del Equipo de Trabajo**

El cumplimiento de los objetivos establecidos para el desarrollo del Trabajo, fue posible gracias a los conocimientos adquiridos y habilidades desarrolladas a lo largo de la especialización. Además, la investigación constante sobre aspectos relacionados con el proyecto, permitió garantizar un trabajo de calidad bajo las restricciones de alcance, tiempo y costo definidas.

- ✓ **Comunicación Permanente**

Durante el desarrollo del Trabajo, se mantuvo una comunicación constante entre los miembros del equipo y el Director del Trabajo de Grado, con lo cual logró la culminación exitosa del Estudio de Pre-factibilidad. Gracias a la comunicación fluida entre los integrantes, a través de diversos medios como teléfonos móviles y correos electrónicos, fue posible aclarar dudas, tomar decisiones y resolver conflictos de manera oportuna y eficaz.

Adicionalmente, la programación de reuniones periódicas con el Director del Trabajo de Grado fue de suma importancia para la retroalimentación y aprobación de los entregables de cada etapa del Trabajo.

5.1.4 SEGUIMIENTO Y CONTROL

5.1.4.1 Informes de desempeño

En el numeral 1.1 del Libro del Proyecto se presentan los informes de desempeño que se realizaron a lo largo del desarrollo del Trabajo de Grado, los cuales permitieron identificar de manera oportuna las desviaciones en tiempo y costo con respecto a lo planeado, y así establecer las diferentes acciones correctivas que condescendieron en una finalización exitosa. En dichos informes se aplicaron las técnicas de *Earned Value*, *Cost Performance Index* y *Schedule Performance Index* para realizar el seguimiento pertinente.

5.1.4.2 Control de calidad

De acuerdo con el plan de calidad establecido, a continuación se presentan los resultados de cada una de las métricas:

5.1.4.2.1 Métrica Índice de Desempeño en Costos

Con el objetivo de controlar e identificar la generación de valor versus el dinero gastado, se presenta a continuación la gráfica del Índice de Desempeño en Costos para el proyecto; en el cual, cabe resaltar que si bien los dos primeros meses presentaron un excelente comportamiento, el Índice se fue deteriorando hasta el punto de sobrepasar totalmente el rango establecido.

Las situaciones más representativas en ocasionar el sobrecosto fueron la mayor cantidad de trabajo requerido en el Estudio de Mercados y la re-organización de documentos según la estructura solicitada.

Sin embargo, luego de tomar acciones correctivas, a finales del mes de octubre se da la recuperación del Índice, gracias a mayores eficiencias en el desarrollo del trabajo por parte del Equipo del Proyecto. Aunque la recuperación es notoria, el proyecto finaliza con sobrecostos, alcanzando un índice de 0,90; tal como se muestra en la figura 60.

Figura 60. Seguimiento Índice de Desempeño en Costos



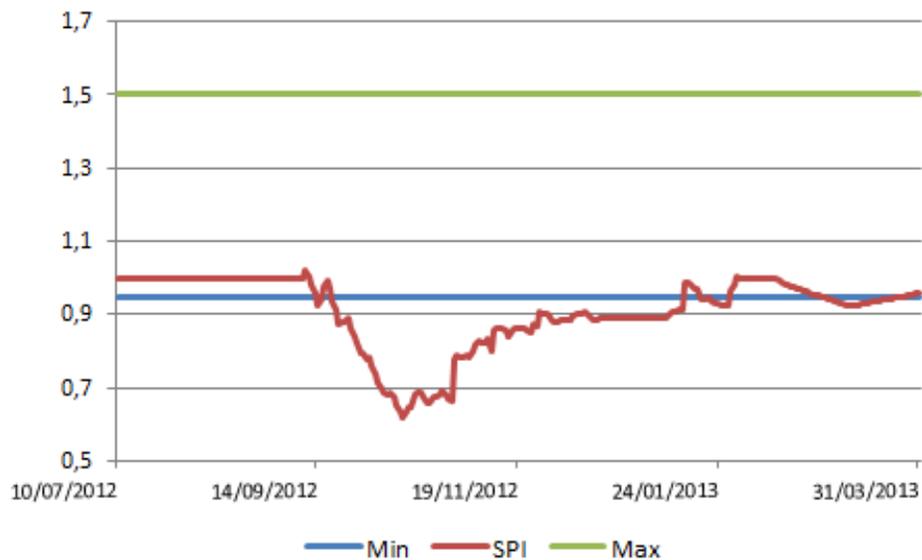
Fuente: Los autores

5.1.4.2.2 Métrica Índice de Desempeño en Cronograma

Durante el desarrollo del proyecto, el cumplimiento del cronograma de acuerdo al progreso del trabajo realizado presenta una tendencia negativa durante la primera etapa de la formulación, específicamente en el Estudio de Mercados, lo cual generó atrasos considerables en la programación. Sin embargo, la estrategia de realizar actividades paralelas fue exitosa, mostrando mejores resultados a partir del mes de Octubre.

En adelante, el Índice de Desempeño en Cronograma (Figura 61) fue mejorando paulatinamente. Sin embargo, solamente vuelve a estar dentro del rango establecido cuando se retoman actividades luego del período de vacaciones, finalizando con un índice de desempeño en 0,96.

Figura 61. Seguimiento Índice de Desempeño en Cronograma



Fuente: Los autores

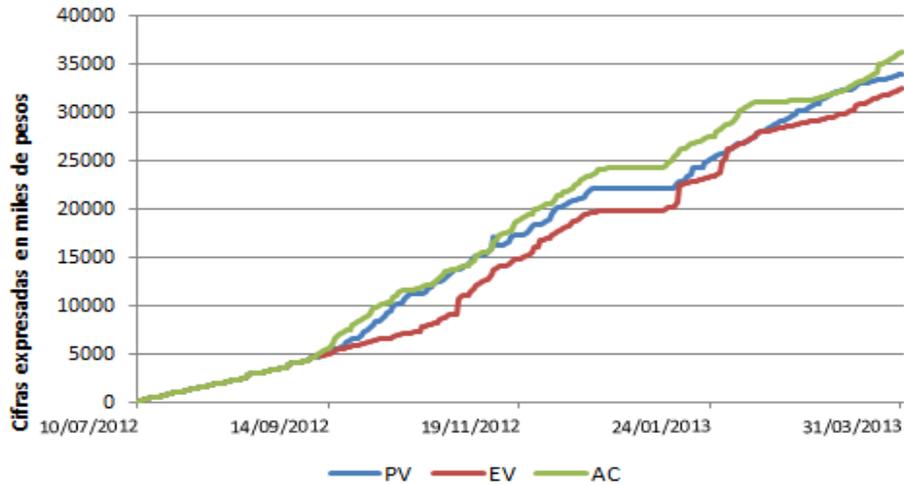
5.1.4.2.3 Métrica Valor Ganado – *Earned Value*

El desempeño del proyecto de acuerdo al avance real en el trabajo realizado evidencia costos excedidos generalizados a lo largo del proyecto, solamente durante el mes de octubre y noviembre se presentaron costos muy similares con respecto a lo planeado. Sin embargo, siempre el costo fue mayor a lo realmente logrado, por lo tanto, el proyecto termina con sobrecostos.

Adicionalmente, el trabajo realizado fue más lento de lo planeado, solamente en los últimos días del mes de enero el proyecto alcanza su equilibrio.

La gráfica 62 muestra el comportamiento anteriormente descrito.

Figura 62. Seguimiento *Earned Value Management*



Fuente: Los autores

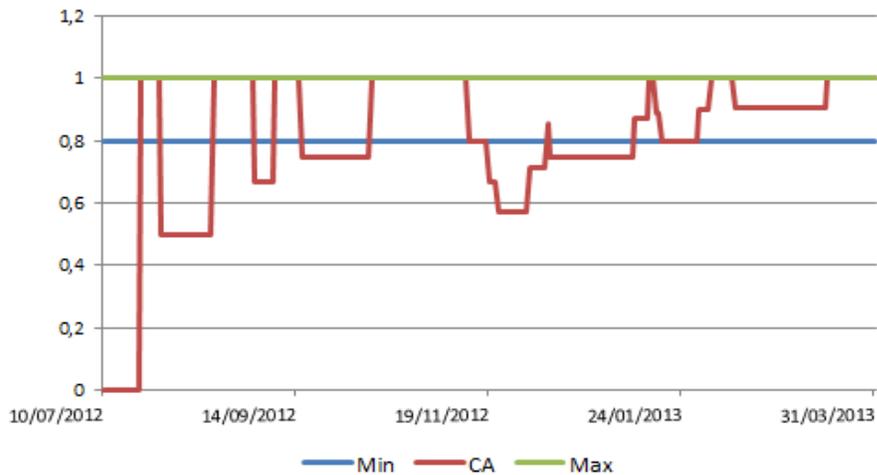
5.1.4.2.4 Métrica Calidad de los Entregables

La aceptación de cada uno de los entregables, fue un factor importante a lo largo del proyecto. La gráfica de Calidad de los Entregables (Figura 63) muestra una primera etapa con grandes saltos debido a que no se cumplieron los hitos de entrega, lo cual generó retrasos.

Posteriormente, se tiene un período de buen cumplimiento; sin embargo, el Índice vuelve a estar por fuera del rango establecido debido a la re-organización descrita anteriormente, lo que ocasionó incumplimientos.

Finalmente, el último período presenta un comportamiento enmarcado dentro del rango finalizando con un óptimo resultado.

Figura 63. Calidad de los Entregables



Fuente: Los autores

5.1.4.3 Solicitudes de Cambio

En el numeral 1.2 del Libro del Proyecto se dan a conocer las Solicitudes de Cambio presentadas al Director del Trabajo de Grado, solicitando cambios que, de una u otra manera, pueden tener un efecto (positivo o negativo) en el alcance, tiempo o costo del Trabajo de Grado con respecto a lo planeado.

5.1.4.4 Agendas y actas de reuniones

Durante el transcurso del Trabajo de Grado se realizaron reuniones periódicas con el Director y el Equipo del Proyecto con la finalidad de tratar temas concernientes al desarrollo y evolución del trabajo realizado. En dichas reuniones se obtuvieron conclusiones importantes y se llegaron a acuerdos que permitieron terminar exitosamente los entregables planeados. En el numeral 1.3 del Libro del Proyecto se dan a conocer las diferentes actas aprobadas por el Director y el Equipo de trabajo. Vale la pena aclarar que cada reunión seguía una agenda estricta que permitió aprovechar el tiempo abordando la mayor cantidad de temas posibles

5.1.4.5 Comunicaciones internas

Durante el desarrollo del Trabajo de Grado se mantuvo una comunicación constante con varios de los *Stakeholders* identificados previamente. Para dichas comunicaciones se utilizó el correo electrónico, como herramienta fundamental, debido a la facilidad de uso y la posibilidad de almacenamiento. En el numeral 1.4 del Libro del Proyecto se dan a conocer las comunicaciones electrónicas enviadas a lo largo del desarrollo del Proyecto.

5.1.4.6 Lecciones aprendidas

En el transcurso del desarrollo de Trabajo de Grado se presentaron situaciones que, de una u otra manera, afectaron significativamente el plan de trabajo establecido generando mayores costos y retrasos en las fecha de entrega. Sin embargo, a pesar de todos los inconvenientes presentados, el Equipo del Proyecto, liderado por la experiencia de la Gerente de Proyectos, logró tomar medidas correctivas a tiempo las cuales se han identificado como Lecciones Aprendidas para el desarrollo de próximos proyectos.

Adicionalmente, en algunas ocasiones las Lecciones identificadas se generaron a partir de las buenas prácticas que se establecieron a lo largo de la elaboración del Trabajo. A continuación se darán a conocer las diferentes Lecciones Aprendidas explicando, de manera breve, la circunstancia que consolidó dicha enseñanza.

5.1.4.6.1 Lección No. 1

- **Situación**

La Planeación de Trabajo de Grado se realizó de tal manera que el desarrollo de las actividades se realizará consecutivamente, es decir, una actividad iniciaba en el momento en que la actividad inmediatamente anterior había finalizado.

A medida que se desarrollaba cada actividad se encontró que ésta se podía realizar de manera paralela por los diferentes integrantes del Equipo del Trabajo. Por tal razón, dicho trabajo se empezó a dividir de manera equitativa y cada integrante se comprometía a entregarlo en la fecha establecida. No obstante, debido a las diferentes temáticas abordadas en el estudio, en algunas ocasiones dichas asignaciones no fueron distribuidas adecuadamente, lo cual ocasionó que en diferentes momentos algún integrante estaba totalmente libre de trabajo, mientras que los demás se encontraban sobrecargados.

- **Lección aprendida**

Debido a la situación presentada anteriormente, el Equipo del Proyecto, en su necesidad de optimizar el tiempo, determinó que efectivamente una actividad se podía realizar en paralelo. Sin embargo, en el momento en que una actividad no se podía dividir más y ésta ya contaba con un responsable asignado, era necesario iniciar con el trabajo de la actividad siguiente. Esto permitió que el Equipo siempre estuviese realizando alguna tarea generando como consecuencia recuperación del tiempo perdido previamente.

5.1.4.6.2 Lección No. 2

- **Situación**

La elaboración de los Estudios de Mercados, Técnicos y Administrativos se documentó utilizando una estructura de hallazgos, conclusiones y recomendaciones que había sido exigida por el Director del Trabajo de Grado. Sin embargo, la información contenida en cada uno de estos ítems no iba acorde con lo que realmente se debía colocar. Por tal motivo, fue necesario revisar y organizar nuevamente el documento de acuerdo a las recomendaciones del Director.

- **Lección aprendida**

La situación presentada anteriormente se pudo evitar si antes de iniciar con la elaboración de los diferentes estudios se hubiese realizado una reunión con el Director para identificar cómo se deberían haber hecho estos documentos. Por tal razón, desde ese momento, se establecieron espacios antes iniciar cualquier actividad para aclarar dudas y afirmar conceptos que trajeron como consecuencia la disminución significativa de reprocesos.

5.1.4.6.3 Lección No. 3

- **Situación**

Desde el inicio del Trabajo de Grado, el Equipo del Proyecto identificó que la centralización de información permitiría tener mejor desempeño en la elaboración de las diferentes tareas asignadas a cada uno de los integrantes. Por tal motivo, la Gerente del Proyecto dio a conocer un Portal Web en donde se pueden compartir archivos entre uno

o más usuarios con la finalidad de garantizar que todo el Equipo estuviese utilizando y trabajando sobre la misma información.

- **Lección aprendida**

La utilización de dicha herramienta evitó la utilización de correo electrónico para el envío de documentos e información importante, lo que hubiese generado inconvenientes en la comunicación del Equipo del Proyecto. Adicionalmente, la utilización de este Portal Web permitió que el Equipo adoptara una cultura de orden para la organización de archivos y la realización de *Back-Up* periódicos como buena práctica.

5.1.4.6.4 Lección No. 4

- **Situación**

El Equipo del Proyecto, por responsabilidades laborales, se dedicaba a realizar las actividades correspondientes al Trabajo de Grado de manera individual todos los días en horas de la noche y los fines de semana de acuerdo a la disponibilidad de cada integrante. Esta situación, en donde la presencia física era limitada, impedía que el Equipo se consolidara y se fortaleciera progresivamente.

- **Lección aprendida**

Debido a la situación presentada anteriormente, el Equipo determinó que, al menos un día en la semana, el trabajo se debería hacer en conjunto; por tal razón, todos los integrantes del equipo decidieron reunirse los días sábados, en un lugar adecuado para el estudio, para realizar trabajo en equipo y buscar soluciones a los problemas que se presentaban a lo largo de cada semana. Vale la pena mencionar, que dichos encuentros fueron indispensables para lograr una cohesión y una integridad laboral y personal.

5.1.4.6.5 Lección No. 5

- **Situación**

Desde el inicio del Trabajo de Grado se realizaron mediciones utilizando técnicas para determinar si el proyecto, en tiempo y costos, iba acorde a lo planeado. Dichas mediciones se realizaban de manera periódica y se daban a conocer al Director y al Equipo del Proyecto. Vale la pena mencionar que, dicha medición iba acompañada de un análisis específico en donde se explicaba de manera puntual la razón de los resultados obtenidos hasta la fecha de evaluación.

- **Lección aprendida**

Al realizar mediciones periódicas acerca de la situación actual del proyecto, se lograron identificar de manera oportuna anomalías que, de una u otra manera, habrían afectado significativamente el desarrollo normal del Trabajo de Grado si no se hubiesen tomado

las medidas correctivas necesarias. Vale la pena mencionar que, estas mediciones pueden ser utilizadas para determinar si cualquier proyecto terminará a tiempo.

5.1.5 CIERRE

El cierre de la etapa de desarrollo del Plan de Gerencia inició con la entrega del primer informe y del libro del proyecto y finalizó con la sustentación de los contenidos correspondientes a la primera etapa del Trabajo de Grado, donde se incluyó la presentación del alcance, cronograma y costos estimados. El cierre de las etapas de Identificación y Alineación Estratégica del Proyecto, Formulación y Evaluación inició con la entrega del segundo informe y actualización del libro del proyecto y termina con la sustentación formal del Estudio de Pre-factibilidad para el Montaje de una Empresa Comercializadora Internacional de Textiles y Confecciones.

El Estudio de Pre-factibilidad y el Libro del proyecto fueron revisados y aprobados por el director de Trabajo de Grado. En conformidad se procede a realizar el cierre formal correspondiente.

5.2 CONTRIBUCIONES A LA ESPECIALIZACIÓN

Durante el desarrollo del Trabajo de Grado se identificó que la obtención y análisis de información referente a la comercialización internacional de productos enmarcados bajo el contexto de textiles y confecciones eran dos de los aspectos principales para determinar la viabilidad del proyecto en lo concerniente al Estudio de Pre-factibilidad. Por tal motivo se determinó, como contribución a la Especialización, dar a conocer un Portal Web y una herramienta informática que facilitaron la obtención y análisis de información. Dichas herramientas son presentadas a continuación:

5.2.1 Portal Web *Trade Map*

Durante la elaboración del Estudio de Mercados se observó que la obtención de información histórica sobre las importaciones y exportaciones de textiles y confecciones a nivel mundial, sería uno de los principales elementos que permitiría caracterizar la oferta y la demanda del sector y, a su vez, identificar el comportamiento de éste para los próximos cinco años. Dada esta necesidad, el Equipo del Proyecto centralizó esfuerzos para encontrar una base de datos confiable y con suficiente información para poder desarrollar un Estudio de calidad que sea base fundamental para la toma de decisiones. Dicho esfuerzo trajo como resultado la identificación del Portal Web *Trade Map*.

Trade Map es un Portal Web, desarrollado por el Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC (CCI), que facilita la investigación estratégica del mercado, conociendo globalmente el desempeño comercial de productos específicos de tal manera que se puedan identificar oportunidades que conlleven a la diversificación de productos en mercados nacionales e internacionales.

Dicho Portal asegura que el usuario pueda encontrar y analizar de manera rápida y oportuna información que le permita tomar decisiones estratégicas en cuanto a la posibilidad de acceder a nuevos mercados. La información suministrada por *Trade Map* permite obtener los siguientes resultados:

- Interacción comercial entre países para un producto o productos determinados.
- Identificación de oportunidad que permitan la diversificación del mercado.
- Principales países demandantes de productos exportados por diferentes economías.
- Principales países oferentes de productos importados por diferentes ecónomas.
- Alternativas de oferta sobre un producto o productos determinados.
- Desempeño comercial de los diferentes países.
- Identificación de mercados y productos prioritarios para la promoción comercial.
- Promedio mensual, trimestral, semestral o anual de las exportaciones e importaciones realizadas por una empresa o país determinado.

De acuerdo con el Sitio Web de *Trade Map*, el portal “*propone indicadores de desempeño de las exportaciones, de la demanda internacional, sobre alternativas de mercados y sobre el rol de países como competidores. Trade Map cubre 220 países y territorios y 5300 productos del sistema armonizado. Estadísticas de comercio también están disponibles por ítem arancelario y país copartícipe para más de 150 países.*”³⁷

Gráfica 24. Ventana inicial del Portal Web Trade Map

TRADE MAP
Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas
Mas de 5300 productos comerciados por mas de 220 países y territorios. Valores de importación & exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, gráficos ...

En 2013, las herramientas siguen siendo libres para los usuarios de países en desarrollo.
La validez de las cuentas existentes ha sido prolongada automáticamente hasta el final del 2013.

Trade Map provee indicadores de desempeño de las exportaciones, de la demanda internacional, sobre alternativas de mercados y sobre el rol de países como competidores.
Trade Map cubre 220 países y territorios y 5300 productos del sistema armonizado. Estadística de comercio también están disponibles por ítem arancelario y país copartícipe para más de 150 países.

Los datos mensuales del comercio 2011 o 2012 ya están disponibles en Trade Map para más de 100 países.

Las últimas tendencias disponibles en Trade Map
Los avances más importantes para las exportaciones de Georgia entre el cuarto trimestre 2011 y el cuarto trimestre 2012

Destino de los productos exportados por Georgia*			
🇯🇴	Jamahiyya Arabe Litora	US\$ 3.8 millones	+184%
🇬🇧	Reino Unido	US\$ 7.4 millones	+117%
🇮🇹	Italia	US\$ 16 millones	-82%
🇲🇽	México	US\$ 1.1 millones	-81%

Productos exportados por Georgia*			
🌾	Cereales	US\$ 11 millones	+504%
🌱	Semillas y frutos oleaginosos, semillas y frutos diversos.	US\$ 2.5 millones	+125%
🎨	Objetos de arte, de coleccion o de antigüedad	US\$ 2 millones	-97%
✈️	Navegacion aerea o espacial	US\$ 2.3 millones	-90%

* Valor umbral : US\$ 1 millón

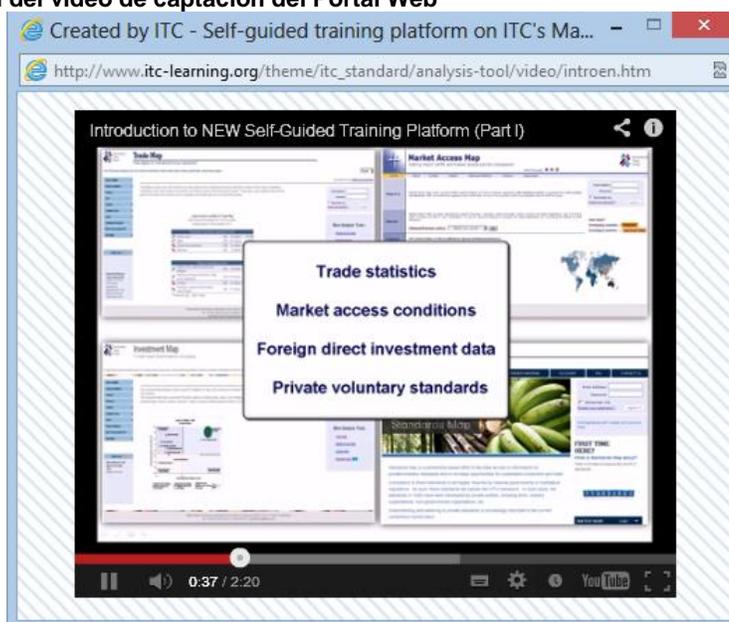
Fuente: Trade Map - <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Vale la pena mencionar que *Trade Map* utiliza principalmente la información contenida en UNcomtrade la cual es considerada como una de las mayores Bases de Datos de estadísticas de comercio a nivel mundial. Dicha Base de Datos es administrada por la UNSD (División de Estadísticas de las naciones Unidas). Sin embargo, *Trade Map* utiliza otras fuentes de información (nacional y regional) para tener mayor disposición de datos y así brindar mayor nivel de detalle.

Es importante tener en cuenta que *Trade Map* ofrece un significativo número de capacitaciones interactivas que permiten a los usuarios obtener conocimiento de la manera cómo el Portal debe ser utilizado y así aprovechar toda la potencialidad ofrecida para obtener mejores resultados.

³⁷ *TRADE MAP*. Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. <http://www.trademap.org/Index.aspx>

Gráfica 25. Imagen del video de captación del Portal Web



Fuente: ITC'S E-LEARNING PLATAFORM - <http://www.itc-learning.org/course/view.php?id=40>

Trade Map permite acceder de manera gratuita a usuarios localizados geográficamente en países en proceso de desarrollo. Este anuncio fue dado a conocer a través del Portal Web en donde se ratifica que dicha libertad de acceso está prolongada hasta finales del año 2013.

5.2.2 Herramienta Informática *Minitab*

La caracterización de la oferta y la demanda realizada en el Estudio de Mercado género como resultado un alto volumen de información cuantitativa, la cual debió ser procesada y analizada para la generación de proyecciones del mercado.

Este proceso de análisis de los datos permitió la identificación de ciertas características que permitían el uso del Método de Holt Winters. Este método es utilizado cuando las series presentan patrones de tendencia y estacionalidad.

Dicho método requiere de tres componentes: nivel, tendencia y estacionalidad. Estas ponderaciones suavizan los datos dándole mayor ponderación a las observaciones recientes y disminuyendo el peso a las observaciones pasadas. Se debe asignar valores entre 0 y 1 con el objetivo de reducir los errores.

El Método de Holt Winters puede ser desarrollado por medio del uso de la herramienta estadística *Minitab*.

Minitab Statistical Software fue desarrollado por tres profesores de estadística de la universidad de Penn State en 1972. Este Software es administrado y licenciado por la compañía Minitab Inc.

Minitab es el principal Software del mundo para la enseñanza de estadística; Adicionalmente, es utilizado con alta frecuencia en *Six Sigma*. Este Software se caracteriza por:

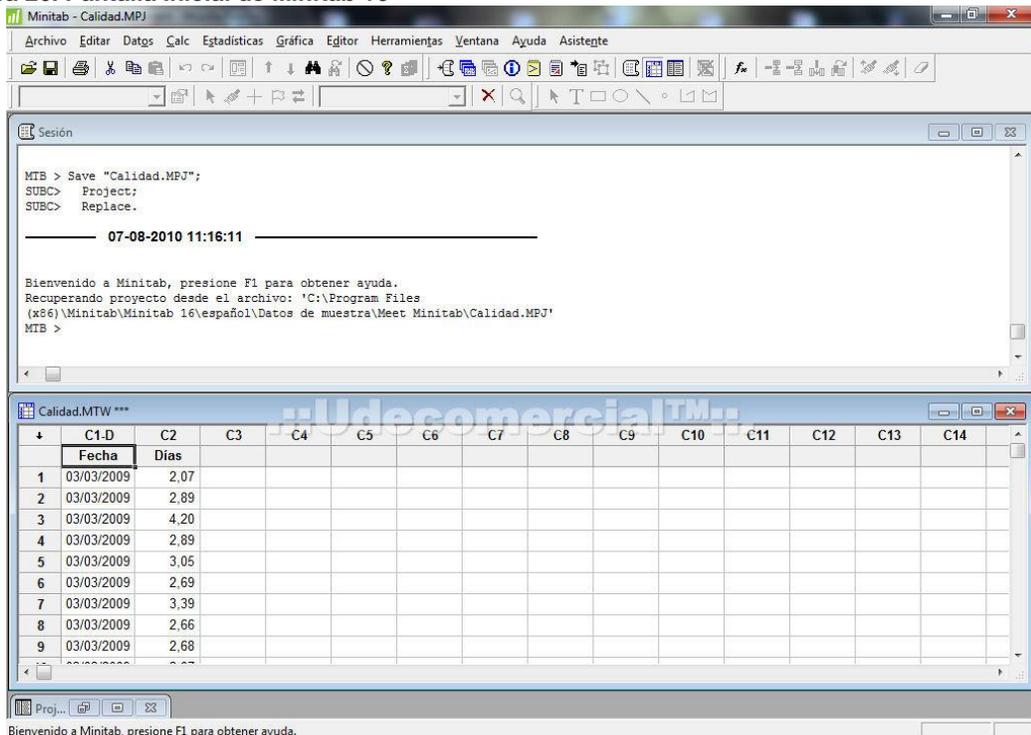
- Facilidad de uso.
- Diseño intuitivo y fácil de aprender.
- Herramienta *Project Manager* la cual permite organizar los análisis.
- Herramienta *ReportPad* que permite generar informes.
- Permite exportar resultados a Ms Word y Ms Power Point.
- Claro sistema de ayuda.
- Tutoriales específicos para las herramientas.
- Glosario de términos estadísticos.
- Disponible en múltiples idiomas.

El Software incorpora opciones vinculadas a las principales técnicas de análisis estadístico, entre las más representativas se encuentran:

- Estadísticas básica y avanzada.
- Regresión y ANOVA.
- Diseño de experimentos.
- Análisis de fiabilidad.
- Tamaño de muestra y capacidad.
- Series temporales y predicción

Minitab en su pantalla principal cuenta con dos partes; una parte es similar a una hoja de cálculo y la otra es la pantalla de resumen y resultados.

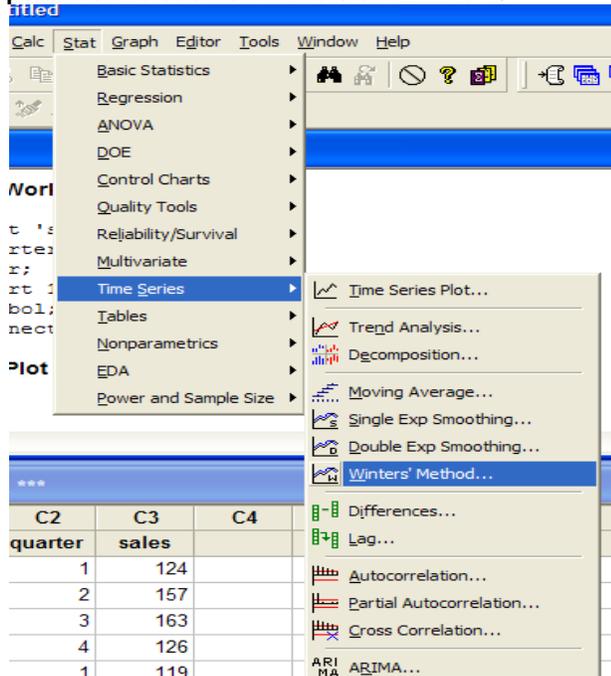
Gráfica 26. Pantalla Inicial de Minitab 16



Fuente: **Minitab Statistical Software**

La ejecución del Método de Holt Winters se encuentra dentro de la pestaña de estadísticas en la opción de series de tiempo.

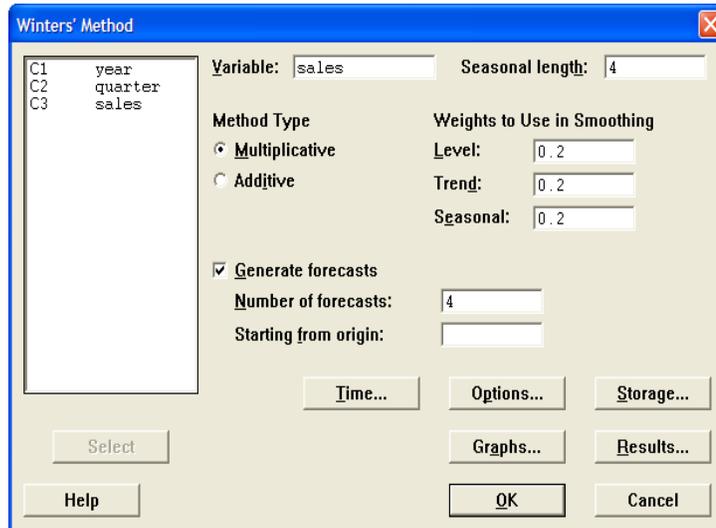
Gráfica 27. Pantalla de opción del Método Holt Winters en Minitab 16



Fuente: **Minitab Statistical Software**

Una vez se selecciona, aparece una nueva ventana en la cual se deben seleccionar la serie de datos objeto de análisis, se determinara el período estacional, se darán los pesos a cada uno de los tres componentes y se determinará cuantos períodos de estimación se desean y su inicio.

Gráfica 28. Pantalla de criterios del Método Holt Winters



Fuente: Minitab Statistical Software

Los resultados aparecerán en la pantalla de resumen, de acuerdo con las preferencias, se podrán obtener gráficas y medidas de confiabilidad del modelo.

5.3 EJERCICIO DE HABILIDADES GERENCIALES

A continuación se describe el ejercicio de habilidades gerenciales practicado durante el proyecto. Los acontecimientos específicamente sobre los siguientes aspectos:

- **Liderazgo**

Unos de los factores que aportaron al cumplimiento de los objetivos propuestos para la elaboración del Trabajo de Grado, fue el liderazgo de la Gerente para motivar a los miembros del equipo y con esto lograr una convergencia de todos los esfuerzos hacia la terminación de cada entregable dentro de los estándares de calidad previstos y en el tiempo fijado para cada uno.

Se considera que otro elemento clave que soportó el logro de los objetivos fue que el equipo de trabajo, no sólo se limitó a cumplir con sus obligaciones, sino que tuvo la voluntad de dar un mayor aporte, que enriqueció el desarrollo del Trabajo de Grado. Para alcanzar estas actitudes en los miembros del equipo, el líder debió ejercer una influencia positiva y motivadora en los demás miembros del equipo.

Con el trabajo realizado, se comprendió que un Gerente de Proyectos se debe caracterizar por un liderazgo carismático, colaborativo y que no se limite únicamente al cumplimiento de los objetivos del mismo, sino que también se preocupe por el desarrollo de su equipo.

- **Pensamiento sistémico**

Para el desarrollo del Trabajo de Grado, fue necesario abordarlo como un proyecto y entenderlo desde una perspectiva sistémica, es decir, como el resultado de la interacción de varios componentes que, en este caso, son los diferentes estudios y evaluaciones realizadas. Fue un ejercicio enriquecedor en el sentido en el que a medida que se iban desarrollando los estudios era importante evitar perder de vista la interacción con los demás componentes y su impacto en los resultados financieros con el fin de no alterar las características del producto planeado.

- **Negociación y manejo de conflictos**

Considerando la elevada carga de trabajo que se derivó de la realización de los entregables del Estudio de Pre-factibilidad, junto con las limitaciones de tiempo derivadas del cumplimiento de actividades laborales y familiares, fue normal que surgiera presión sobre los integrantes por entregar cada una de sus asignaciones en los tiempos previstos.

En ciertas ocasiones, la presión del tiempo generada por el surgimiento de imprevistos tales como las repetidas correcciones sobre un mismo tema, los cambios en la estructura de los documentos y la pérdida o distorsión de la información en los medios de almacenamiento elegidos, generaron ciertos conflictos entre los integrantes del equipo al ver que el tiempo pasaba pero el avance en ciertas etapas era escaso.

En este sentido, la creación de espacios de diálogo bien sea de manera virtual o presencial, fueron fundamentales para que cada integrante expusiera su situación, su punto de vista y argumentos. Una vez realizado el análisis de dichos argumentos, se realizó un proceso de negociación grupal donde la premisa fue el compromiso por hacer un trabajo de buena calidad en el menor tiempo posible, sin alterar significativamente el desempeño de las actividades personales. Al final se logró llegar a un punto medio en el que los intereses de cada integrante fueron protegidos en la medida de lo posible.

- **Comunicación efectiva**

Si bien existieron ciertas limitaciones para la realización de reuniones presenciales durante los días entre semana, debido a los compromisos laborales y las largas distancias entre los hogares de cada integrante; el empleo de dispositivos móviles y Software especializado permitieron mantener una comunicación virtual efectiva entre los miembros del grupo. Como buena práctica se aseguró que los mensajes emitidos por cada persona fueran recibidos por los demás y que la interpretación de la intención y el significado fuera la misma para todos.

Éste ejercicio también se realizó en las reuniones presenciales que se llevaron a cabo los fines de semana, lo cual junto con lo anterior, sirvieron para desarrollar la capacidad de transmitir efectivamente un mensaje a través de distintos medios.

- **Creatividad**

El análisis de información y la búsqueda de la mayor confiabilidad de la misma para resolver las dudas que iban surgiendo, dirigió al equipo a identificar y hacer uso de una manera creativa de diversas fuentes de información. Lo anterior permitió obtener el mayor beneficio en el menor tiempo posible fue un aspecto relevante para el cumplimiento de los objetivos trazados para el trabajo de grado.

Tal es el caso de los Estudios de Mercados, donde se disponía de demasiada información y por tanto los análisis habrían tomado más tiempo de lo previsto. Sin embargo, gracias a la orientación de expertos y consulta en diversas fuentes fue posible dar el mejor tratamiento a dicha información a través de herramientas estadísticas que permitieron obtener un resultado satisfactorio en el sentido en que se logró determinar los mercados con mayor viabilidad, con un nivel bajo de incertidumbre y en tiempos aceptables que impactaron levemente de manera negativa el desarrollo de otras actividades.

- **Manejo del tiempo**

Durante el proceso de elaboración del Trabajo de Grado fue necesario desarrollar la capacidad de optimizar el tiempo, dadas las múltiples actividades que surgen de la realización de estudios, evaluaciones y demás documentos que componen el Estudio de Pre-factibilidad. En éste contexto, la adecuada división y priorización de las actividades, junto con el apoyo de cada integrante al trabajo de los demás con el fin de agilizar y tener los entregables en los tiempos previstos, fueron factores fundamentales para el logro de la terminación del trabajo de grado.

Si bien es cierto que en las primeras etapas se presentaron algunas diferencias entre los integrantes del equipo por los re-procesos y trabajos en paralelo en torno a actividades transversales a cada uno de los estudios realizados, es importante resaltar, que éste tipo de discrepancias permitió al equipo aprender a planear de una manera oportuna la división y priorización de las actividades, lo cual fue fundamental para el logro de los objetivos gerenciales propuestos.

- **Solución de problemas**

Desde el inicio del Trabajo de Grado, la Gerente identificó que el manejo de los problemas internos era uno de los aspectos primordiales para mantener la armonía, cohesión y compromiso del Equipo. Por tal razón, La Gerente decidió que, durante el tiempo en que el Equipo se encontrará reunido, se establecería un espacio dedicado a exponer las diferencias presentadas con la finalidad de encontrar soluciones que minimizaran el impacto de dichos desacuerdos. Vale la pena mencionar que en dichos espacios el reflejo de valores por cada uno de los integrantes proporcionó excelentes resultados para cada uno de los inconvenientes tratados.

BIBLIOGRAFÍA

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE NACIONAL DE ESTADISTICA. Exportaciones [en línea]. <http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=76&Itemid=56> [citado el 15 de julio de 2012]
- ELNUEVOSIGLO.CO Exportación de textiles crecerá 10% con TLC [en línea]. <<http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/4-2012-exportaci%C3%B3n-de-textiles-crecer%C3%A1-10-con-tlc.html>> [citado el 15 de julio de 2012]
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE EMPRESARIOS DE COLOMBIA. Sector textil, confecciones y moda en Colombia [en línea]. <<http://www.andi.com.co/default.aspx>> [citado el 15 de julio de 2012]
- INEXMODA. Radiografía de las empresas y el consumidor de moda [en línea]. <<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Presentacion%20Estudio%20de%20Mercado%20Nacional%20versi%C3%B3n%20web.pdf>> [citado el 29 de julio de 2012]
- MAFRE. Informe sector textil y confecciones colombiano [en línea]. <http://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf> [citado el 29 de julio de 2012]
- ANDI. Cámara algodón, fibras, textil, confecciones [en línea]. <<http://www.andi.com.co/pages/comun/infogeneral.aspx?Id=26&Tipo=2>> [citado el 29 de julio de 2012]
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES DE COLOMBIA. Sirem [en línea]. <<http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/SIREM/>> [citado el 08 de septiembre de 2012]
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. Los Textiles [en línea]. <http://www.wto.org/spanish/tratop_s/texti_s/texti_s.htm> [citado el 10 de septiembre de 2012]
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DPU). Textiles y confecciones [en línea]. <<http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Textiles.pdf>> [citado el 10 de septiembre de 2012]
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Avance de la estrategia Clúster en Medellín y Antioquía [en línea]. <http://www.camaramedellin.com.co/site/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?Command=Core_Download&EntryId=200&PortalId=0&TabId=515> [citado el 10 de septiembre de 2012]
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio de Tendencias de la Cámara de Comercio de Bogotá 2009 [en línea].

<http://camara.ccb.org.co/documentos/4548_28_07_09_perfiles_consumidores.pdf>
[citado el 11 de septiembre de 2012]

- INEXMODA. Observatorio Económico Nacional del Sistema de Moda [en línea]. <<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/As%C3%ADa/BibliotecaEcon%C3%B3mica.aspx>> [citado el 11 de septiembre de 2012]
- DINERO.COM. Oportunidades para el sector textil y confecciones del TLC entre Colombia y EEUU [en línea]. <<http://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/oportunidades-para-sector-textil-confecciones-del-tlc-entre-colombia-eeuu/143562>> [citado el 11 de septiembre de 2012]
- INSTITUTO PARA LA EXPORTACIÓN Y LA MODA (INEXMODA). Comercio Mundial de Prendas de Vestir y Textiles [en línea]. <<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Comercio%20textiles%20y%20confecciones%20Mundial.pdf>> [citado el 18 de septiembre de 2012]
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC). Estadísticas del comercio internacional 2011 [en línea]. <http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2011_s/its2011_s.pdf> [citado el 19 de septiembre de 2012]
- INSTITUTO PARA LA EXPORTACIÓN Y LA MODA (INEXMODA). Tratado de Libre Comercio Colombia & Estados Unidos – Retos y Oportunidades [en línea]. <http://www.inexmoda.org.co/Portals/0/doc/PP_TLC_USA_Inexmoda_Dic_2011.pdf> [citado el 23 de septiembre de 2012]
- TRADEMAP. Trade Statistics for International Business Development [en línea]. <<http://www.trademap.org/stDataAvailability.aspx>> [citado el 29 de septiembre de 2012]
- DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN) [en línea]. <<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefMenuConsultas.faces;jsessionid=0353D003E6DCBBB8D3FBAE17112DCB7E>> [citado el 01 de noviembre de 2012]
- SALAZAR FERRO, Daniel. Notas de clase IAEP, [Libro]. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito – Especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos 2012, 26 páginas.
- GONZÁLEZ, Ricardo. Notas de Clase Pensamiento Estratégico. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito – Administración de Empresas 2010.
- GUTIÉRREZ PACHECO. Germán. Notas de Clase Planeación y Control de Proyectos con *MS Project 2010*. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito – Administración de Empresas 2010.

- COLOMBIA TRADE. Estadísticas de Exportación [en línea]. <<http://www.colombiatrade.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion>> [citado el 11 de noviembre de 2012]
- COLOMBIA TRADE – PORTAL DE PROMOCIONES. Estadísticas de Exportación [en línea]. <<http://www.colombiatrade.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion>> [citado el 09 de noviembre de 2012]
- DIARIO OCCIDENTE. Colombia cuenta con 4.700 rutas de exportación marítima y aérea. <<http://www.occidente.co/colombia-cuenta-con-4-700-rutas-de-exportacion-maritimas-y-aereas/>> [citado el 09 de noviembre de 2012]
- PROEXPORT COLOMBIA. La industria textil y confección en Colombia [en línea]. <http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20textil%20y%20confecci%C3%B3n_2012.pdf> [citado el 12 de noviembre de 2012]
- COMEXPANDA. Tipo de Contenedores, sus Usos y dimensiones [en línea]. <<http://www.comexpanda.com/es/portafolio-contenedores/>> [citado el 13 de noviembre de 2012]
- PROEXPORT COLOMBIA. Perfil de Logística desde Colombia hacia Canadá [en línea] <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Logistica_de_exportaciones_a_Canada.pdf> [citado el 13 de noviembre de 2012]
- PROEXPORT COLOMBIA. Perfil de Logística desde Colombia hacia Estados Unidos (P.P) [en línea]. <<http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/Perfil%20Estados%20Unidos.pdf>> [citado el 13 de noviembre de 2012]
- MEDELLÍN CIUDAD CLUSTER. ¿Qué es Cluster Textil/Confección, Diseño y Moda? [en línea]. <<http://www.camamed.org.co:8080/mcc/content/202>> [citado el 16 de noviembre de 2012]
- TRADE INTELLIGENCE SYSTEM- SICEX. ¿Qué son INCOTERMS? [en línea]. <<http://www.sicex.com/contenido/EN/304/63/>> [citado el 17 de noviembre de 2012]
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Trámites para exportar textiles confecciones marroquinería y bisutería [en línea]. <http://camara.ccb.org.co/documentos/8798_Tramitesparaexportaren_Colombia_textiles.pdf> [citado el 17 de noviembre de 2012]
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. CÓMO EXPORTAR EN COLOMBIA: un paso clave hacia la internacionalización [en línea] <http://camara.ccb.org.co/documentos/3824_tramites_exportacion_cin.pdf> [citado el 17 de noviembre de 2012]

- MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO. Decreto número 2883 de 2008 [en línea] <<http://web.presidencia.gov.co/decretoslinea/2008/agosto/06/dec288306082008.pd>> [citado el 17 de noviembre de 2012]
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Documentos Corporativos 2008 [en línea] <<https://www.mincomercio.gov.co/documentos.php?id=107>> [citado el 17 de noviembre de 2012]
- MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Documentos Corporativos 2009 [en línea] < <https://www.mincomercio.gov.co/documentos.php?id=82>> [citado el 17 de noviembre de 2012]
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Norma técnica Colombiana 1806 [en línea] <http://www.legicol.com/lejuro40/Anexo%20Resolucion%201264_de_2007.pd> [citado el 17 de noviembre de 2012]
- FUNDACIÓN EMPRESA UNIVERSIDAD DE GRANADA. Guía de buenas prácticas ambientales de oficina [en línea]. <<http://www.economiasolidaria.org/files/GuiaBuenasPracticas.pdf>> [citado el 24 de Noviembre de 2012].
- MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Guía ambiental de proyectos: Subsector marítimo y fluvial [en línea]. <http://www.invias.gov.co/invias/hermesoft/portallG/home_1/recursos/01_general/documentos/02082012/guia_maritimo_fluvial2011.pdf> [citado el 24 de Noviembre de 2012].
- GRUPO BANCOLOMBIA. Investigaciones económicas y estratégicas [en línea]. <<http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx?Registro>> [citado el 09 de Enero de 2013].
- CELSA. Centro de estudios latinoamericanos [en línea]. <<http://www.cesla.com/>> [citado el 09 de Enero de 2013]
- RESERCH BBVA. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [en línea]. <http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/110218_PrevisionesColombia_tcm346-246976.pdf?ts=2832011> [citado el 10 de Enero de 2013]
- LA NOTA ECONOMICA. Proyecciones Económicas 2013 – 2017 [en línea]. <<http://lanota.com/index.php/Proyecciones-2003-2013.html>> [citado el 10 de Enero de 2013]
- CORFICOLOMBIA. Investigaciones económicas [en línea]. <<http://www.corficolombiana.com/WebCorficolombiana/Repositorio/Informes/archivo3282.pdf>> [citado el 10 de Enero de 2013]

- BLOOMBERG. United States Government Bonds [en línea]. <<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>> [citado el 12 de Enero de 2013]
- CBONDS FINANCIAL INFORMATION. EMBI + Colombia [en línea]. <http://www.cbonds.info/cis/eng/index/index_detail/group_id/1/> [citado el 12 de Enero de 2013]
- DAMODARAN ONLINE. Betas by Sector [en línea]. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html> [citado el 12 de Enero de 2013]

ANEXO A
FORMULARIO CERTIFICADO AL PROVEEDOR - CP

		Certificado al Proveedor - CP				640	
1. Año <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>				4. Número de formulario			
Lea cuidadosamente las instrucciones							
Comercializador Internacional							
20. Tipo documento	18. Número de identificación	8. DV.	11. Razón social				
Proveedor							
24. Tipo documento	25. Número de identificación	26. DV.	27. Primer apellido	28. Segundo apellido	29. Primer nombre	30. Otros nombres	
31. Razón social							
32. Dirección							
33. Departamento			Cód.	34. Ciudad		Cód.	35. Teléfono
Identificación del certificado							
36. Tipo de certificado		Cód.	37. No. Certificado del proveedor			38. No. Formulario anterior	
39. No. Certificado modificado		40. Fecha expedición		41. Código C. I. asignado		42. Fecha de asignación C. I.	
		AAAA	MM	DD			AAAA MM DD
Mercancías nacionales							
43. Bimestre de compra	44. Estado de las mercancías a exportar			Cód.	45. Adquiridas a título de:		Cód.
							AAAA MM DD
Información consolidada de mercancías							
47. Sumatoria casilla(s) 60 (Valor Total) \$			48. Sumatoria casilla(s) 63 (Exención IVA) \$			49. Sumatoria casilla(s) 64 (Exención retención en la fuente) \$	
Información consolidada servicios intermedios de la producción							
50. Sumatoria casilla(s) 70 (Valor Total) \$			51. Sumatoria casilla(s) 73 (Exención IVA) \$			52. Sumatoria casilla(s) 74 (Exención retención en la fuente) \$	
53. No. Páginas de la Hoja 2							
Firma de quien suscribe el documento			1001. Apellidos y nombres				
			1002. Tipo Doc.	1003. No. Identificación		1004. DV	1005. Cód. Representación
			1006. Organización				
					AAAA	MM	DD

		Certificado al Proveedor - CP				640	
Lea cuidadosamente las instrucciones				4. Número de formulario		Página: de: Hoja No. 2	
Comercializador Internacional							
20. Tipo documento	18. Número de identificación	6. DV.	11. Razón social				
54. Tipo de producto o servicio	Cód.						
Relación de las mercancías nacionales							
55. Subpartida arancelaria							
56. Descripción de las mercancías							
57. Cantidad	58. Unidad comercial	59. Valor unitario \$		60. Valor total \$		61. Tarifa IVA (Exenta)	
62. Tarifa retención en la fuente (Exenta)	63. Valor exención IVA \$	64. Valor exención retención en la fuente \$		65. No. Factura de compra		66. Fecha de factura de compra	
						<input type="text" value="AAAA"/> <input type="text" value="MM"/> <input type="text" value="DD"/>	
Relación de servicios intermedios de la producción - SIP							
67. Descripción del servicio intermedio de la producción - SIP							
68. Cantidad	69. Valor unitario \$		70. Valor total \$		71. Tarifa IVA (Exenta)		72. Tarifa retención en la fuente (Exenta)
73. Valor exención IVA \$	74. Valor exención retención en la fuente \$		75. No. Factura de compra		76. Fecha factura de compra		
					<input type="text" value="AAAA"/> <input type="text" value="MM"/> <input type="text" value="DD"/>		

ANEXO B
ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL COLOMBIA
CERTIFICADO DE ORIGEN / CERTIFICATE OF ORIGIN

1. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del exportador: Exporter's legal name, address, telephone and e-mail		2. Período cubierto / Blanket period: Desde (DD/MM/AA) / From (MM/DD/YY): Hasta (DD/MM/AA) / To (MM/DD/YY):			
3. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del productor: Producer's legal name, address, telephone and e-mail		4. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico importador: Importer's legal name address, , telephone and e-mail			
5. Descripción del (las) mercancías(s) / Description of goods	6. Clasificación Arancelaria / HS Tariff Classification	7. Criterio Preferencial / Preference Criterion	8. Valor Contenido Regional / Regional Value Content	9. Factura No. Fecha / Invoice. No. Date	10. País de Origen / Country of Origin
11. Certificación de Origen / Certification of Origin Declaro bajo la gravedad de juramento que / I certify that: <ul style="list-style-type: none"> - La información contenida en este certificado es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que soy responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionada con el presente certificado. / The information on this certificate is true and accurate and I assume the responsibility for providing such representations. I understand that I am liable for any false statements or material omissions made on or in connection with this certificate. - Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes se lo entregue, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. / I agree to maintain and present upon request, documentation necessary to support this certificate, and to inform, in writing, all persons to whom the certificate was given of any changes that could affect the accuracy or validity of this certificate. - Las mercancías son originarias del territorio de las partes y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Acuerdo de Promoción Comercial. / The goods originated in the territory of the parties, and comply with the origin requirements specified for those goods in the Trade Promotion Agreement. - Las mercancías no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos establecidos en el Artículo 4.13. / The goods undergoes no further production or other operation outside the territories of the Parties unless specifically exempted in Article 4.13. 					
Firma autorizada / Authorized signature:		Nombre de la empresa / Company's name:			
Nombre / Name:		Cargo / Title:			
Fecha (DD/MM/AA) / Date (MM/DD/YY):		Teléfono y fax / Telephone and Fax:			
12. Observaciones / Remarks:					

ACUERDO DE PROMOCION COMERCIAL COLOMBIA
INSTRUCCIONES RELATIVAS AL CERTIFICADO DE ORIGEN

Para los fines de solicitar un trato arancelario preferencial, este certificado deberá ser llenado completamente y de manera legible por el importador, exportador o productor de la mercancía. El importador será responsable de presentar el certificado de origen para solicitar tratamiento preferencial para una mercancía importada al territorio de una parte.

- Campo 1:** Indique el nombre o Razón Social, la dirección (incluyendo el país) del exportador, si es diferente al productor; así como el su número de teléfono y correo electrónico, si son conocidos.
- Campo 2:** Si el certificado ampara varios embarques de mercancías(s) idénticas, tal como se describe en el Campo 5, que son importadas dentro de un período específico de tiempo (máximo 12 meses). "Desde" es la fecha a partir de la cual el certificado será aplicable respecto de la(s) mercancía(s) amparadas por el certificado (puede ser previo a la fecha de la firma de este Certificado). "Hasta" es la fecha en que expira el período que cubre el certificado. La importación de una(s) mercancía(s) para el cual se solicita trato arancelario preferencial con base en este certificado, debe efectuarse entre estas fechas.
- Campo 3:** Si existe un solo productor, indique el nombre o razón social, la dirección (incluyendo el país), como se señala en el Campo 1, de dicho productor. Si en el certificado se incluye a más de un productor, indique "VARIOS" y adjunte una lista de todos los productores, incluyendo su nombre o razón social, su dirección (incluyendo el país), en referencia a la(s) mercancía(s) descritas en el Campo 5. Si desea que esta información sea confidencial, se acepta anotar "DISPONIBLE A SOLICITUD DE LA ADUANA". Si el productor y el exportador son la misma persona, llene el campo anotando "IGUAL". Si el productor es desconocido, se acepta indicar "DESCONOCIDO".
- Campo 4:** Indique el nombre o razón social, la dirección (incluyendo el país) así como el número de teléfono y correo electrónico.
- Campo 5:** Descripción completa de cada mercancía. La descripción deberá ser lo suficientemente detallada para relacionar la descripción de la mercancía contenida en la factura y el Sistema Armonizado (SA).
- Campo 6:** Para cada mercancía descrita en el Campo 5, identifique la clasificación arancelaria en la nomenclatura a seis (6) dígitos correspondientes a la clasificación arancelaria del Sistema Armonizado (SA).
- Campo 7:** Para cada mercancía descrita en el Campo 5, indique qué criterio: **a, b.i), b.ii),** o **c)**, aplica. Las reglas de origen se encuentran en el Capítulo 3 (Textiles y Confecciones) y Capítulo 4 (Reglas de Origen y Procedimientos de Origen) Anexo 3-A Reglas Específicas de origen del Sector Textil y del Vestido y el Anexo 4.1 Reglas de Origen Específicas del Acuerdo. Con el fin de solicitar el trato arancelario preferencial, cada mercancía debe cumplir con alguno de siguientes criterios:
- (a) La mercancía es obtenida en su totalidad o producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes;
 - (b) La mercancía es producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes; y
 - i) Cada uno de los materiales no originarios empleados en la producción de la mercancía sufre el correspondiente cambio en la clasificación arancelaria especificado en el Anexo 4.1, o en el Anexo 3-A (Reglas específicas del sector textil y del vestido), o
 - ii) La mercancía, de otro modo, satisface cualquier requisito de valor de contenido regional aplicable u otros requisitos especificados en el Anexo 4.1 o en el Anexo 3-A (Reglas Específicas del sector textil y del vestido)
 - (c) La mercancía es producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes, a partir exclusivamente de materiales originarios.
- Campo 8:** Para cada mercancía descrita en el Campo 5 indique "NO", si la mercancía no está sujeta a un requisito de Valor de Contenido Regional (VCR). Si la mercancía está sujeta a dicho requisito, identifique el método de cálculo utilizado:
- (1) Método de reducción del valor
 - (2) Método de aumento del valor
 - (3) Método de costo neto
- Campo 9:** Si el certificado ampara solo un embarque de mercancías, incluya el número de la factura comercial. Si es desconocido, indique otro número único de referencia, como el número de orden de embarque, el número de

orden de compra o cualquier otro número que permita identificar las mercancías.

Campo 10: Indique el nombre de país de origen: "COL" para las mercancías originarias de Colombia y exportadas a los Estados Unidos. "US" para todas las mercancías originarias de los Estados Unidos y exportadas a Colombia.

Campo 11: Este campo debe ser completado, firmado y fechado por el emisor del certificado de origen (importador, exportador o productor). La fecha debe ser aquella en que el Certificado haya sido llenado y firmado.

Campo 12: Este campo sólo deberá ser utilizado cuando exista alguna observación en relación con este certificado, entre otros, cuando la(s) mercancía(s) descrita(s) en el campo 5 haya(n) sido objeto de una resolución anticipada o una resolución sobre clasificación o valor de los materiales, indique la autoridad emisora, número de referencia y la fecha de emisión.

ANEXO C
FORMULARIO DECLARACIÓN DE EXPORTACIÓN

 REPUBLICA DE COLOMBIA Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales		Declaración de Exportación					600			
Espacio reservado para la DIAN					1. Año					
					4. Número de formulario		600600000000 0			
					 (415)7707212489984(8020)060060000000 0					
5. Número de Identificación Tributaria (NIT):		6. DV:		11. Apellidos y nombres o razón social						
13. Dirección					15. Teléfono		12. Cód. Admón.	16. Cód. Dpto.	17. Cód. Ciudad/ Municipio	
24. Número de identificación tributaria (NIT)		25. DV:		26. Apellidos y nombres o razón social del declarante autorizado				27. Tipo de usuario	28. Código usuario	
29. Número documento de identificación		30. Apellidos y nombres de quien suscribe el documento								
31. Clase de exportador:		32. Nombre o razón social importador o consignatario								
33. Dirección país de destino			34. Cód. País destino	35. Ciudad del país de destino		36. Autorización de embarque		37. Año Mes Día		
38. Tipo declaración			39. Cód.	40. Cód. lugar de salida	41. Cód. dpto. procedencia	42. Declaración exportación anterior		43. Año Mes Día		
44. Adhesivo declaración de importación anterior			45. Año Mes Día	46. Cód. Modalidad Importación	47. Cód. Ofic. Regional Comercio Industria y Turismo	48. Código moneda de negociación	49. Valor total en moneda de negociación	50. Código modo de transporte		
51. Código bandera	52. Peso bruto kgs		53. Código modalidad	54. Código forma de pago	55. Cantidad de pagos anticipados	56. Fecha primer pago anticipado	57. Código embarque	58. Consolidación	59. Cantidad de embarques	
60. Código datos	61. Código:		62. Cantidad.		63. Marcas y números					
64. Certificado de origen:			65. Cuál?	66. Sistemas especiales:		67. Nos. Programas:	68.	69.		
74. Visto bueno entidad			75. No.	77. Visto bueno entidad		78. No.	79.	80. Código exportación en tránsito	81. Código admón. de embarque	82. Código localización mercancía
83. Subpartida arancelaria	84. Cód. Dpto. de origen	85. No. Factura	86. Cód. Unidad Cnt. Medida	87. Cantidad	88. Peso neto kgs.	89. Valor FOB USD	90. Valor agregado Nal. USD	91. C.J.P.	92. Aplicación casilla 98	
93. Descripción de las mercancías (NO inicie la descripción de las mercancías a exportar con lo señalado en el arancel de aduanas en la subpartida arancelaria - Incluya marcas, seriales y otros). Si el campo es insuficiente, utilice hojas anexas a la declaración de exportación.										
94. Cantidad de subpartidas declaradas	95. Hojas anexas números				96. Total peso neto kgs.	97. Total valor FOB USD	98. Total Valor agregado Nal. USD	99. Cantidad hojas anexas		
100. Valor fletes USD		101. Valor seguros USD		102. Valor otros gastos USD		103. Valor total de la exportación USD		104. Valor a reintegrar USD		
105. Procede el embarque?		106. Año Mes Día		Certificación de embarque			117. Declaración de exportación definitiva		118. Fecha	
107. Auto y acta No.		112. Cód. Admón.	113. No. Bultos	114. Peso (kgs.)	110. No. Manifiesto de carga	111. Año Mes Día	Firma	119. Nombre		
Firma y sello del inspector		115. Identificación del medio de transporte			116. Observaciones		120. C.C.			
108. Nombre		109. C.C.		Firma declarante autorizado						

Original: Administración U. A. E. DIAN

2006410000001

ANEXO D
FORMULARIO DECLARACIÓN DE CAMBIO

ANEXO E
FORMULARIO SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN Y/O
COMPENSACIÓN DE TRIBUTOS ADUANEROS

 DIAN Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales	SOLICITUD DE DEVOLUCION Y/O COMPENSACION DE TRIBUTOS ADUANEROS CON GARANTIA <input type="checkbox"/>		No. de EXPEDIENTE: _____		
			AG AC CS Año Mes Día	Fecha: _____	
DATOS GENERALES	DIRECCIÓN SECCIONAL _____		CODIGO _____		
	APELLIDOS Y NOMBRES O RAZON SOCIAL COMPLETOS _____		<input type="checkbox"/> NIT No. _____	<input type="checkbox"/> DV _____	
	DIRECCION PROCESAL PARA ESTE TRAMITE _____		MUNICIPIO _____	DEPARTAMENTO _____	TELEFONO _____
	<input type="checkbox"/> Solicitudo de Devolucion y/o Compensación por valor de \$ _____		<input type="checkbox"/> Declaración de Importación <input type="checkbox"/> Recibos de Pago		
RELACION DECLARACION DE IMPORTACION O RECIBOS DE PAGOS	1. AUTOADHESIVO No. _____		FECHA AAAA MM DD _____		
	2. _____		3. VALOR \$ _____		
	NOTA: SI EL ESPACIO ES INSUFICIENTE PARA RELACIONAR LAS DECLARACIONES DE IMPORTACION INDICARLO EN UN ANEXO				
	Liquidación Oficial de Corrección de Tributos Aduaneros que determino el pago en exceso o sentencia				
GARANTIA	ENTIDAD OTORGANTE _____		No. _____	FECHA _____	VALOR \$ _____
	COMPENSAR				
SOLICITUD DE GIRO O COMPENSACION	COMPENSAR LAS SIGUIENTES DEUDAS Y OBLIGACIONES				
	Solicito que el valor de la devolucion sea girado a mi cuenta corriente <input type="checkbox"/> o de ahorros <input type="checkbox"/> No. _____ del Banco _____ o Corporacion _____ Sucursal _____ Ciudad _____				
FIRMA	Actuando personalmente _____ calidad de _____ certificado bajo la gravedad de juramento que no se ha presentado ninguna solicitud de devolucion ni se ha efectuado pago alguno por el mismo concepto.				
	_____ Representante Legal o Apoderado		_____ Funcionario Radicador		
	Nombre _____		Nombre _____		
	Nit o C.C. _____		Nit o C.C. _____		
Tarjetas profesional No.	_____		_____		
	_____		_____		

ANEXO F
RÉGIMEN ESPECIAL DE LAS SOCIEDADES DE
COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL (C.I.)

A continuación se tratan los aspectos relacionados con el régimen especial de la C.I. de acuerdo con lo estipulado en la reglamentación vigente. La normatividad que regula el funcionamiento de las comercializadoras internacionales se contempla en la Ley 67 de 1979, en el Decreto 1740 de 1994, en el Decreto 093 de 2003 y en el Decreto 380 de 2012. La regulación define que las comercializadoras internacionales tienen por objeto la comercialización de productos de origen colombiano en el exterior.

Cualquier sociedad de naturaleza mixta o nacional que se haya constituido como persona jurídica y que funcione bajo el régimen del Código de Comercio, puede obtener sin costo alguno el régimen como Sociedad de Comercialización Internacional ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

El régimen especial que ampara a las Comercializadoras Internacionales es conocido como un instrumento de apoyo a las exportaciones y consiste en un beneficio tributario que el Gobierno Nacional otorga a dichas sociedades a través del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Mediante este beneficio, las empresas pueden realizar compras de productos en el mercado colombiano con destino de exportación, libres del Impuesto a las Ventas (IVA) y/o de la Retención en la Fuente.

El proveedor de los productos cuyo origen sea del mercado nacional y que venda dichos bienes a las comercializadoras internacionales, podrá tener acceso al Certificado al Proveedor (CP) con el objeto de poder justificar en sus declaraciones de impuestos, que ha realizado la facturación de sus productos sin incluir el IVA y/o la Retención en la Fuente.

El régimen especial se obtiene mediante la gestión respectiva ante el Grupo de Zonas Francas y comercializadoras internacionales, perteneciente a la Subdirección de Instrumentos de Promoción de la Dirección de Comercio Exterior.

La exportación de los productos adquiridos en el mercado nacional será responsabilidad de la Comercializadora Internacional. En el caso en el que tales exportaciones no se realicen dentro del tiempo y condiciones requeridas por el Gobierno, la Comercializadora deberá pagar al Estado Colombiano el monto de los beneficios tributarios que hubiese recibido.

El período que estipula el gobierno para realizar las exportaciones es de 6 meses a partir de la fecha de expedición del Certificado al Proveedor. En el caso de partes e insumos cuyo destino sea formar parte de un bien final, se contará con un plazo de un año después de emitido el Certificado al Proveedor.

El Certificado al Proveedor servirá como instrumento para que el exportador tenga acceso al beneficio de la exención del IVA y de la Retención en la Fuente.

El Certificado al Proveedor es el documento a través del cual las Comercializadoras Internacionales reciben formalmente los productos colombianos de sus proveedores. Por tanto, las Comercializadoras se obligan a exportarlos para obtener el beneficio tributario.

Bajo el régimen de Comercializadora Internacional, la compañía no podrá hacer uso de Zonas Francas Industriales de Bienes y de Servicios.

ANEXO G
PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE LA
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL

Para la constitución de la Comercializadora Internacional bajo la modalidad de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Elaboración y autenticación ante notaría del documento privado de Constitución, para su posterior proceso de registro ante Cámara y Comercio.
2. **Razón Social:** las Comercializadoras Internacionales registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo deberán adicionar a su razón social la frase “*Sociedad de Comercialización Internacional*” o en su defecto la sigla “*C.I.*”.
3. **Objeto Social:** el objeto social de la Comercializadora Internacional deberá iniciar con el texto: “*que tengan por objeto principal la comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos en el mercado interno o fabricados por productores socios de las mismas*”. El resto del Objeto Social es redactado por la empresa.
4. **Registrar la Sociedad ante la Cámara de Comercio:** de manera que en el Certificado de Existencia y Representación Legal, aparezca la Razón Social y el Objeto Social Principal tal como se constituyó en el punto 2.

En el caso de la S.A.S, se debe registrar en la Cámara de Comercio la copia autenticada del documento privado de constitución y diligenciar el formulario de matrícula mercantil para personas jurídicas dentro del mes siguiente a la fecha de autenticación del documento de constitución.

5. **Registro ante la DIAN:** se debe solicitar el formulario de registro único tributario (RUT) y número de identificación tributaria (NIT). Para esto se debe presentar fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal junto con el certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio expedido en un período no mayor a tres meses a partir de su solicitud.
6. **Registro Nacional de Exportadores:** expedido por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de manera que los textos de la Razón Social y del Objeto Social estén de acuerdo con los que fueron registrados en el Certificado de Existencia y Representación Legal.

6.1. Para realizar la inscripción de la Comercializadora Internacional, ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se debe solicitar a la dirección general de comercio exterior, el formulario de solicitud de inscripción como Sociedad de Comercialización Internacional.

6.2. A parte del anterior formulario se deberán presentar los siguientes documentos:

- ✓ Original del certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio del domicilio de la sociedad.
- ✓ Registro nacional de exportadores, fotocopia del NIT y Estudio de Mercados.

ANEXO H
IMPLICACIONES TRIBUTARIAS Y COMPROMISOS DE LA
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL

- **Implicaciones tributarias**

Los siguientes son algunos de los beneficios que empresa tendrá al estar registrada como una Comercializadora Internacional:

1. Exoneración del impuesto sobre las ventas (IVA) en las compras de bienes y materias primas a productores colombianos, siempre que éstos sean exportados o incorporados a otros bienes que se consideren productos intermedios o finales. Cuando dichos bienes son destinados a los mercados internacionales, se podrá transferir los beneficios tributarios del exportador a los proveedores colombianos de los bienes comercializados. En este sentido, el beneficio tributario para los productores colombianos consiste en que estos tendrán la posibilidad de solicitar la devolución del IVA pagado en la compra de los bienes y servicios que se necesitaron para la fabricación de sus productos.
2. Las empresas que presten servicios que se generen en Colombia y que posteriormente sean exportados a otro país a través de la Comercializadora Internacional, también podrán tener acceso a la devolución del IVA pagado en la adquisición de bienes y otros servicios adicionales que se relacionen con la generación del servicio que se pretende exportar.
3. Las Comercializadoras Internacionales podrán tener el beneficio de la devolución del IVA pagado a partir de los costos y demás gastos generados en la compra de otros bienes y servicios que estén relacionados con las operaciones de exportación de los productos que finalmente se exporten.
4. Los pagos que la Comercializadora Internacional realice a los productores de las mercancías que sean exportadas, se constituyen en ingresos para el proveedor. Tales ingresos no serán sometidos a retención en la fuente para el pago de impuesto de renta.
5. Las Comercializadoras Internacionales tendrán la facultad adicional de fabricar sus propios productos que sean destinados posteriormente a los mercados internacionales. En tal caso, el beneficio se aplica sobre las materias primas adquiridas para la producción de dichos bienes.

- **Compromisos adquiridos bajo el régimen de Comercialización Internacional**

Una vez obtenido el régimen de C.I., la sociedad de Comercialización Internacional deberá cumplir con las siguientes obligaciones ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, a saber.

1. Expedir de manera oportuna el Certificado al Proveedor a las empresas que suministren los bienes y/o materias primas que se vayan a exportar.
2. Los productos adquiridos en el mercado nacional con exención de IVA y Retención en la Fuente, deberán ser exportados dentro de los términos establecidos (máximo 6 meses para productos y 12 meses para materias primas).

3. La C.I. deberá enviar trimestralmente las copias de los certificados al proveedor al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En caso de no realizar exportaciones, se deberá enviar la justificación respectiva.
4. En enero de cada año, la C.I. deberá enviar al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el informe anual sobre expedición de certificados al proveedor y exportaciones realizadas en el año inmediatamente anterior.